

Essaywedstrijd “De toekomstige innovatie -agenda voor ketens en netwerken’ AKK Keten Kennis Award 2004 en aanmoedigingsprijs

Juryvoorzitter aan het woord

De toekomstige innovatieagenda voor ketens en netwerken in de agro food sector wordt in belangrijke mate bepaald door ondernemende onderzoekers en onderzoekende en innovatieve ondernemers! Een goede uitwisseling van kennis en samenwerking tussen ondernemers, overheid en onderzoekers is essentieel om tot vernieuwende inzichten te komen. Gezamenlijk co-innovatieprojecten ontwikkelen en uitvoeren bevordert de samenwerking tussen wetenschappers, overheid, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven en stimuleert om te komen tot innovaties en het realiseren van maatschappelijk gewenste vernieuwingen in de agro food sector.

Met de AKK Keten Kennis Award zijn onderzoekers uitgedaagd om onderwerpen en ontwikkelingen toe te lichten die relevant zijn voor bedrijven en kennisinstellingen voor de toekomst! Tevens wordt via het schrijven van essays een bijdrage geleverd aan de verdere ontwikkeling van de vraaggestuurde ketenkennisinfrastructuur en wordt de relatie tussen de activiteiten van AKK en het wetenschappelijk onderzoek extra versterkt. In 2004 wordt de Award voor de tweede keer beschikbaar gesteld. De Award wordt op basis van een essaywedstrijd toegekend aan de onderzoekers die in hun paper, het ketenonderzoek met de grootste relevantie voor de toekomstige innovatieagenda heeft uitgewerkt. Naast een heldere omschrijving van het probleem dient de winnende essay ook aan te geven op welke manier in de praktijk de oplossingen kunnen worden opgepakt en opgelost ten behoeve van het bedrijfsleven.

Bij de Award hoort een prijs van € 2500,-. Met de Award wordt de winnende essay qua onderwerp in de schijnwerpers gezet en wordt gefaciliteerd dat de onderzoeker een verdere bijdrage kan leveren aan het verdiepen van vooral nieuwe maar ook reeds bestaande theoretische inzichten. In 2004 wordt verder een aanmoedigingsprijs uitgereikt om deelname aan een (internationaal) congres te stimuleren (ter waarde van € 1500).

De diversiteit qua maatschappelijke onderwerpen en het feit dat kennis voortgekomen uit lopende AKK-projecten via essays is omgezet waarmee een actieve bijdrage wordt geleverd tot het verstevigen van de ketenkennisinfrastructuur, doet de jury genoegen. De jury bedankt de leden van de Reviewcommissie voor hun deskundige bijdrage en vooral alle deelnemers voor hun inzending!

Prof. Dr. Ir. L.C. Zachariasse
Juryvoorzitter AKK Keten Kennis Award 2004

Inhoudsopgave

- 4 Juryrapport
- 8 *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: een kans voor de keten!*
Dhr. B. Meerburg, Animal Sciences Group, WUR
- 16 *Toekomst met regionale landbouw,*
de heren H. Donkers en V. Immink, Agrotechnology & Foodinnovations ,
WUR
- 26 *Drivers from the business environment of international food supply
chains: what does really matter?*
ir. W. van Plaggenhoef
- 39 *De organisatie van samenwerking: van horizontaal naar vertical,
en verder*
Dhr. J. Bijman

Juryrapport

Eind september 2004 heeft de jury zich gebogen over de essaywedstrijd 'De toekomstige innovatieagenda'. De jury wordt gevormd door het Bestuur AKK (voor de samenstelling, zie www.akk.nl); als voorzitter van de jury treedt op prof.dr.ir. L.C. Zachariasse, LEI en Departement Maatschappijwetenschappen Wageningen-UR. De jury is verantwoordelijk voor de nominatie van de kandidaten en bepaalt de uiteindelijke winnaar van de AKK Keten Kennis Award. Ook is de jury verantwoordelijk voor de keuze van de winnaars van de aanmoedigingsprijs. Voorafgaand aan de jurybeslissing heeft een deskundige en onafhankelijke Reviewcommissie een eerste voorselectie van de ingediende essays voor de Keten Kennis Award en de aanmoedigingsprijzen gemaakt. Deze essays zijn met een zwaarwegend advies ter beoordeling voorgelegd aan de jury. De leden van de Reviewcommissie zijn:

- prof.dr. P. van Beek, Leerstoelgroep Bedrijfskunde, Wageningen-UR, Wageningen;
- ir. E.J.C. Paardekooper, voorzitter Genootschap voor Voedselveiligheid en Levensmiddelen Hygiëne; voormalig Divisie Manager TNO-Voeding;
- ir. G.F.P. van der Peet, Expertise Centrum LNV, Ede;
- prof.dr.ir. K. Koelemeijer, Leerstoelgroep Retailing & Marketing Channels, Nijenrode Universiteit.

Criteria

Bij het beoordelen heeft de jury de volgende criteria gehanteerd:

Geeft het essay een bijdrage van ketenkennis aan de toekomstige innovatieagenda?

Ten tweede heeft de jury gekeken of het essay op vernieuwende wijze visievorming en strategieontwikkeling stimuleert bij een maatschappelijk relevante doelgroep (overheid en bedrijfsleven), waardoor er een brug wordt geslagen tussen onderzoek en maatschappij.

Van belang is dat niet alleen de ketenkennis op zich bekeken en beschreven is, maar dat ook de relatie met de praktijk, het bedrijfsleven en de maatschappij, wordt aangegeven.

Ten derde beoordeelt de jury of er sprake is van een integrale benadering vanuit het onderzoek waardoor het essay bijdraagt aan de keten- en netwerkkunde.

Ten slotte heeft de jury de essays beproefd op stijl en leesbaarheid.

De vier criteria hebben een zelfde gewicht gekregen in het afwegingsproces.

Algemene indruk van de jury

Dit jaar zijn diverse essays geschreven waarbij geput is uit ontstane kennis als gevolg van samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven, namelijk uit lopende AKK-projecten. Inclusief het Europese project Global Food Network waarvan AKK de projectcoördinatie voert.

De inzendingen voor deze essaywedstrijd waren qua onderwerp divers en maatschappelijk relevant (zoals voedselveiligheid en risico's, derving, innovaties in de vleessector via verpakkingen/schapmanagement en horizontale of verticale samenwerking).

De essays geven inzicht in relevante en toekomstige problemen die in ketenverband aandacht verdienen. Een algemene opmerking van de Reviewcommissie betrof dat enkele essays er wel in slagen een goed overzicht te geven van de oorzaken en problematiek, maar nog onvoldoende zijn uitgewerkt en doordacht hoe de geschetste problemen in de praktijk kunnen worden aangepakt en opgelost. Verder blijkt dat naast de tekst, het werken met goede illustraties/visualisaties wordt gewaardeerd door de Reviewcommissie. Immers, met een heldere figuur kan de tekstuele boodschap vaak verrassend kort en krachtig worden gebundeld en gevisualiseerd.

De ingediende essays zijn vooral afkomstig uit Wageningen / (WUR), minder belangstelling is er getoond vanuit de andere wetenschappelijke instituten. Wederom vond de Reviewcommissie het opvallend dat de kwaliteit van met name de jonge onderzoekers overtuigend; zozeer zelfs dat unaniem een jonge onderzoeker wordt voorgedragen als winnaar van de AKK Keten Kennis Award!

Beoordeling AKK Keten Kennis Award 2004

Hieronder volgt een verslag van de beoordeling van de genomineerden voor de AKK Keten Kennis Award en de voorstellen voor rangvolgorde.

Eerste prijs en winnaar Award

Maatschappelijk verantwoord ondernemen: een kans voor de keten!

ir. B.G. Meerburg, Animal Sciences Group, Wageningen Universiteit

De jury heeft dit essay uitgekozen als beste. De jonge onderzoeker weet de spijker op de kop te slaan en geeft een goede uiteenzetting van relevante theorieën voor een relatief nieuw onderwerp, namelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hij weet diverse theorieën op een heldere manier te combineren ten aanzien van het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen en geeft op een duidelijke en eenvoudige manier inzicht in de veranderende rol en verwachtingen die de overheid, private sector en consumenten hebben gespeeld en zouden moeten spelen ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast weet deze veelbelovende jonge onderzoeker ook de uitwerking van theorie naar de praktijk te concretiseren. Hij doet namelijk de aanbeveling aan bedrijven om in ketenverband invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarmee tegelijkertijd aan de gewenste transparantie richting consumenten, door ethische

etikettering door te voeren op hun producten. De inhoud en de prettige schrijfstijl maken dat dit het winnende essay is. Een extra bijzondere prestatie aangezien de auteur zich eigenlijk heeft ingeschreven voor de aanmoedigingsprijs voor jonge onderzoekers. De jury hoopt dat de onderzoeker mede met behulp van de AKK-award zijn kennis ten aanzien van de theoretische kaders rondom Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, verder weet te actualiseren en uit te bouwen omdat het een belangrijk toekomstig onderwerp blijft voor de innovatieagenda.

De aanmoedigingsprijs en genomineerden

De jury wil aan het essay *Toekomst met regionale landbouw* van de heren H. Donkers en V. Immink van *Agrotechnology & Foodinnovations WUR* een aanmoedigingsprijs toekennen. In dit goed leesbare essay wordt aandacht gevraagd voor streekproducten en regionale landbouw. Op een verfrissende manier wordt het perspectief van de toekomstige Nederlandse landbouw niet gezocht via schaalvergroting en specialisatie, maar via het promoten van de regionale landbouw. Het belang van samenwerking tussen agrarische ketenpartijen en gebiedsgeoriënteerde partijen wordt onderstreept op regionaal niveau. Het gezamenlijk verwaarden van streeklandbouwproducten en het koppelen van deze producten aan groene en recreatieve diensten, spreekt de Reviewcommissie aan. Opgemerkt wordt dat regionale succesvolle initiatieven een goede voorbeeldfunctie vervullen voor nieuwe innovaties al dan niet in andere regio's. Wel wordt het jammer gevonden dat alleen een verwijzing naar een website wordt aangehaald. Het concreet noemen en uitwerken van enkele van de 75 initiatieven van regionale samenwerking zou het essay zeker hebben kunnen versterken. Verder is opgemerkt dat de inzending vooral beschrijvend is en in mindere mate een bijdrage levert aan nieuwe theoretische inzichten. Daarom wordt voorgesteld dit essay in aanmerking te laten komen voor de aanmoedigingsprijs.

Daarnaast wordt het essay: *Drivers from the business environment of international food supply chains: what does really matter?* van ir. W. van Plaggenhoef genomineerd.

De heer Plaggenhoef weet op vernieuwende wijze inhoud te geven aan de invulling van 3 P's (Profit, People en Planet) en hanteert daarbij een integrale benadering die toepasbaar is voor internationale ketens. Het wordt interessant gevonden om de toepassing van duurzaamheid in diverse landen te vergelijken. De uitwerking wordt nog als matig bestempeld door de Reviewcommissie jury en verdient meer aandacht. Daarnaast wordt het jammer gevonden dat de auteur geen vermelding maakt van het feit dat AKK (Agri Chain Competence Center) de projectcoördinatie voert van het lopende EU-project, Global Food Network.

Tot slot is het essay: *De organisatie van samenwerking: van horizontaal naar verticaal, en verder* van dhr. J. Bijman is genomineerd. De heer Bijman zijn betoog dat horizontale samenwerking belangrijk is voor het realiseren van innovaties en nieuwe product- en marktcombinaties wordt onderschreven. Het ontstaan van new generation cooperatives voor tijdelijke en gemeenschappelijke doeleinden wordt onderkend, maar de jury vindt het jammer dat de uitwerking hoe deze moeten worden gerealiseerd, achterwege blijft

Hieronder volgen de essays van de winnaars.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen: een kans voor de keten!

B.G. Meerburg, Animal Sciences Group, Wageningen UR

Introductie

Maatschappelijke ontwikkelingen bestaan uit complexe interacties tussen economische, politieke en sociale trends. Deze ontwikkelingen hebben sterke invloed op de relatie tussen de publieke sector, de private sector en de zogenaamde “civil society”. Onder civil society versta ik een samenleving, waaraan door burgers en maatschappelijke organisaties samen een wezenlijke bijdrage wordt geleverd, zodat zij op een positieve manier kan blijven functioneren.

De laatste decennia heeft zich in Nederland een verandering voltrokken in de positie van de overheid in relatie tot beleidsvorming. Overheden zijn in het algemeen betrokken bij processen zoals planning, financiering, uitvoeren en evalueren van publieke diensten (Downes, 1998). Verder zouden zij op een efficiënte, creatieve en innovatieve wijze moeten reageren op maatschappelijke veranderingen. Echter, in de zeventiger en begin tachtiger jaren van de vorige eeuw kwam men erachter dat sturing vanuit de overheid had geleid tot een rigide en hiërarchische structuur, met als resultaat een enorm aantal regels en wetten (Keijzers, 2002). Dit leidde tot een enorme administratieve last, waarmee de overheid zichzelf in de vingers sneed. Beleidsmakers, burgers en wetenschappers realiseerden zich dat dit zo niet langer kon.

Veranderende sturingsmodellen voor beleidsvorming

In de jaren '80 werden daarom nieuwe visies op beleidsvorming ontwikkeld (Nelissen, 2002), waaronder verschillende neoliberale instrumenten zoals deregulering, decentralisatie, liberalisering en privatisering. De centrale overheid droeg langzamerhand haar competenties over aan regionale en lokale overheden, als reactie op hun wens voor meer zelfstandigheid. Aan de andere kant was ook een tegengestelde trend zichtbaar: nationale staten in West-Europa droegen hun beslissingsbevoegdheden over aan een supranationale overheid: de Europese Unie. De administratieve vernieuwing die deze koerswijzigingen met zich meebrachten had plaats op alle overheidsniveau's: zowel supranationaal, nationaal, provinciaal, interregionaal als lokaal vonden organisatorische veranderingen plaats (Nelissen, 2002).

Tijdens de negentiger jaren werden nieuwe relaties zichtbaar tussen de private sector en de civil society aan de ene kant, en de publieke sector aan de andere kant. Verregaande globalisering leidde ertoe dat multinationale bedrijven en transnationale NGO's op voet van gelijkheid kunnen communiceren met (supra-) nationale overheden. Hieruit ontstonden langzamerhand dialogen tussen

gouvernementele en niet-gouvernementele organisaties. Het fenomeen, waarbij overheden samenwerken met niet-gouvernementele organisaties wordt ook wel aangeduid met “governance”. Kenmerk van deze dialogen was hun flexibiliteit en geringe hiërarchie (Stoker, 1997). Zulke partnerschappen zijn niet statisch, maar wijzigen in de tijd doordat verschillende actoren de ruimte krijgen om hun mening te ventileren en daardoor de houding van de aanwezigen continu verandert (Jones en Little, 2000). De overheid blijft echter een van de kernspelers, maar haar rol verandert van leidinggevende in een coördinerende.

Milieucoöperaties in de landbouwsector zijn een goed voorbeeld van partnerschappen, waarbij de lokale overheid samenwerkt met groepen boeren. Binnen dit soort partnerschappen neemt zelfregulering door de groep ondernemers een belangrijke plaats in. Partnerschappen zijn juist op het platteland erg succesvol, aangezien de variatie in die gebieden zo groot is, dat geen hiërarchisch of universeel geldend palet aan regels in staat was om deze variatie te omvatten. Veel veranderingen op kleine schaal en met aandacht voor de lokale omgeving bleken het beste te werken. Renting en Van der Ploeg (2001) leggen uit hoe dit soort coöperaties in de loop van de tijd de houding van de overheid hebben gewijzigd van autoritair en hiërarchisch tot een meedenkende beleidsstrategie met actieve betrokkenheid van de private sector (in dit geval van boeren).

Aan het einde van de negentiger jaren werd duidelijk dat dit soort partnerschappen en allianties kunnen fungeren als nieuwe institutionele arena's voor onderhandeling en samenwerking. Actieve betrokkenheid van bedrijfsleven en civil society bij beslissing resulteerde in een methode die beter geschikt was voor het nemen van vaak ingewikkelde besluiten: interactieve beleidsvorming.

Schneider (1999) stelt dat dankzij interactieve beleidsvorming 1. beslissingen op betrouwbare informatie worden gebaseerd; 2. beleidsmakers en administratie zich meer betrokken voelen bij de besluitvorming dan bij non-participatieve beleidsvormingsmethoden, en 3. implementatie van beleid effectiever en efficiënter verloopt. Een ander groot voordeel is een betere transparantie in de richting van burger en consument. Voorwaarde van dit laatste model is wel dat alle belanghebbenden actief betrokken worden bij het besluitvormingsproces.

Samenvattend blijkt dat in de afgelopen decennia grote veranderingen hebben plaatsgevonden op het gebied van beleidsvorming. De klassieke, statische en hiërarchische relatie tussen overheid, markt en civil society zijn langzamerhand vervangen door partnerschappen, die waren gebaseerd op wederzijds respect, vertrouwen en gelijkheid tussen de belangrijkste actoren. De laatste jaren zien we echter de ontwikkeling waarbij dit soort partnerschappen veranderen van aard, zich ontwikkelen tot een platform voor discussie en participatie, en aldus een basis vormen voor interactieve beleidsvorming.

Meer betrokkenheid van burgers en consumenten

Interactieve beleidsvorming blijkt erg succesvol te zijn: het oude sociale contract waarbij de overheid alle macht bezat, stort langzaam in elkaar. In alle delen van de Nederlandse maatschappij neemt de vraag om participatie door burgers en consumenten toe. Deze trend is niet alleen zichtbaar bij politieke beslissingen, maar doet zich ook voor in de wetenschap en het bedrijfsleven. Men vertrouwt er niet langer op dat beleidsmakers en wetenschappers hun kennis en ervaringen inzetten voor de goede zaak. Doordat burgers steeds hoger worden opgeleid en beter geïnformeerd zijn, neemt de roep om controle verder toe (Chopyak en Levesque, 2002). Tengevolge van verschillende controversiële issues en schandalen in de jaren '80 en '90 (zoals de inzet van genetisch gemodificeerde organismen en het opduiken van BSE) zag de burger dat hij onvoldoende controle had en de wetenschap en politiek teveel macht bezaten.

Voor zowel beleidsmakers als wetenschappers is het daarom beter de ivoren toren te verlaten en bereid zijn om openlijk hun positie en mening te bediscussieren.

Voor wetenschappers vereist dit een grote stap, omdat zij van hun traditionele top-down reductionistische principes moeten afstappen en meer bottom-up, volgens holistische principes, wetenschap moeten gaan bedrijven.

Ook in de private sector is meer betrokkenheid van burgers bij beslissingen evident. Bedrijven staan nu meer dan in het verleden in het middelpunt van de belangstelling.

Consequenties voor het bedrijfsleven

In het verleden werden bedrijven vertrouwd, maar nu eisen burgers en consumenten van bedrijven dat zij kunnen laten zien dat ze zich verantwoordelijk gedragen volgens bepaalde standaarden. Nog beter zouden zij het vinden als zij direct bij de beslissingen van het management betrokken zouden worden.

Bedrijven realiseren zich dat burgers en consumenten deze wens hebben en spelen daar op in door gebruik te maken van Corporate governance. Corporate governance omvat de manier waarop het management van een ondernemer aankijkt tegen de eigen organisatie, haar bestaansrecht en haar functioneren tracht te onderbouwen tegenover zowel aandeelhouders als stakeholders. Ethisch handelen van bedrijven kan op verschillende manieren worden onderbouwd: 1. door zelfregulering; 2. door transparant en verantwoordelijk te zijn en dat ook uit te stralen in communicatie; 3. door gebruik te maken van de “best practices” en normatieve aanbevelingen; 4. door het inzetten van een panel die acties van het bedrijf beoordelen; en 5. door zich aan de vigerende wetgeving te houden (Siebens, 2002).

Door de opkomst van corporate governance kan men zeggen dat het Rijnlands bedrijfsmodel (waardecreatie voor alle belanghebbenden) steeds meer de

boventoon zal gaan voeren en dat het Anglo-Amerikaanse model (dat zich richt op waardecreatie voor alleen de aandeelhouders) minder belangrijk wordt.

Transparantie over bedrijfsmatige beslissingen wordt steeds belangrijker voor de civil society, en daarnaast ook voor de overheid. Een belangrijke eis vanuit burgers en consumenten is dat bedrijven laten zien dat zij aandacht besteden aan het belang van toekomstige generaties door hun economische, ecologische en sociaal-maatschappelijke impact te meten en zich te gedragen volgens bepaalde morele standaarden. Natuurlijk kunnen ook bedrijven ethische dilemma's niet oplossen, maar zij kunnen hun worsteling aangeven.

De vraag blijft wat ondernemingen ermee opschieten als zij aan de maatschappelijke eisen zouden voldoen. Keijzers en Jeurissen (2002) hebben deze vraag beantwoord: 1. bedrijven die zich gedragen volgens de normen die wet- en regelgeving stellen hebben minder problemen; 2. de markt kan goed gedrag belonen en slecht gedrag afstraffen; en 3. bedrijven accepteren het vrijwillig als een verplichting omdat zij het als integraal onderdeel van hun bedrijfsvoering zien.

De evolutie van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Een middel dat kan dienen als instrument voor bedrijven omte laten zien dat men aan maatschappelijke eisen voldoet is het zogenaamde maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Helaas is dit momenteel een “buzzword”, en een duidelijke en algemeen geldende definitie ontbreekt. Toch heeft het concept zich de afgelopen decennia langzaam ontwikkeld tot hét instrument waarmee bedrijven over hun activiteiten communiceren richting de maatschappij. De veranderende modellen van bedrijfssturing en de veranderende positie van burgers hebben sterke invloed gehad op de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De jaren '70 en begin jaren '80 was de tijd van het klassieke hiërarchische model voor beleidssturing. Wetgeving en regulering door de overheid was alom aanwezig, waardoor er voor bedrijven weinig nut was om zich met andere zaken dan winstmaximalisatie bezig te houden. Bedrijven eisten eigenlijk van burgers het vertrouwen dat zij het goed deden, hun paradigma in die tijd was “Vertrouw mij”. Er is hier sprake van een eerste fase in de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen, die ik de controlefase zal noemen.

In de jaren '80 en '90 ontstond er in de civil society zorg over milieuschade die economische activiteit met zich meebracht. Een ander zorgpunt was de steeds verdergaande globalisering. In dezelfde periode begon de overheid zich meer terug te trekken en liet meer ruimte over aan markt en civil society. De hoeveelheid en rigiditeit van de wetgeving werd langzaam verminderd, de overheid probeerde alleen kaders te stellen. Het was aan de bedrijven om de civil society te informeren en in overleg met de overheid de details vast te stellen. Dit heb ik eerder het

wederzijds respect-model genoemd. Managers geloofden in deze periode echter in de economische maakbaarheid van maatschappelijk verantwoord ondernemen en dachten aan de korte termijn, sterk in lijn met de Anglo-Amerikaanse traditie: als ik als bedrijf winst maak voor mijn aandeelhouders, doe ik het toch goed? Deze tweede fase van maatschappelijk verantwoord ondernemen zal ik de neoklassieke fase noemen.

Kenmerk van deze fase is het geloof van managers in de perfecte (vrije) markt en het daaraan gekoppelde economisch evenwicht. Alles wat het vrij handelen van ondernemingen beperkt (bijvoorbeeld regelgeving vanuit de overheid) kan leiden tot een verstoring van het evenwicht en de economische groei afremmen. Individuele bedrijven waren daarom vaak niet betrokken bij het vaststellen van indicatoren voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar lieten dit over aan de civil society, waardoor zij eigenlijk continu achter de feiten (en maatschappelijke eisen) aanliepen. Het paradigma vanuit waaruit het management vaak handelde was het “take it or leave it” principe: als een productiewijze van een bepaald product je als consument niet bevalt, dan koop je het toch niet? Toch waren er in deze fase ook al een aantal vooruitstrevende bedrijven die wél uitgebreid communiceerden over hun bedrijfsactiviteiten.

Enkele grote crises tussen multinationals en NGO's (zoals de crises rond de Brent Spar tussen Shell en Greenpeace) leidden tot een ommezwaai: multinationals zagen in dat zij in de totstandgekomen netwerksamenleving, met haar uitstekende communicatie- en informatietechnologie, fikse imagoschade konden lijden als zij in dit soort crises verwickeld raakten. Als gevolg hiervan ontwikkelde zich aan het einde van de jaren '90 de derde evolutiefase van maatschappelijk verantwoord ondernemen: de onderhandelingsfase. De overheid trekt zich nog verder terug, is voorwaardenscheppend en geeft ruimte aan de private sector en de civil society om te komen tot interactieve beleidsvorming in een arena: zij stelt zich hierbij op als mediator. De overheid vertrouwt dat bedrijven transparantie als een van de essentiële elementen van hun bedrijfsvoering zien, en als dat niet het geval is, dat zij door de civil society worden afgestraft.

In feite is transparantie nu dus ook een economisch argument geworden. Het paradigma van waaruit bedrijven tegenwoordig werken is te omschrijven als “betrek hen”, waarbij met die hen bijvoorbeeld burgers, consumenten en NGO's worden bedoeld. In tabel 1 staat een korte samenvatting van de evolutie van maatschappelijk verantwoord ondernemen en haar relatie met de verschillende sturingsmodellen voor beleidsvorming.

Tabel 1: Historische ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Tijdperiode	Beleidsmodel	Fase MVO	Belangrijkste actor(en)	Bedrijfsmatig paradigma
Tot vroege jaren '80	Klassiek hiërarchisch	Controle	Overheid	Vertrouw mij
Jaren '80-'90	Wederzijds respect	Neoklassiek	Overheid, Markt, Civil Society	Take it or leave it
Sinds 2000 (?)	Arena	Onderhandeling	Arena	Betrek hen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen: een kans voor de keten!

Voor bedrijven hebben bovenstaande ontwikkelingen grote consequenties: zij moeten leren hoe zij zich moeten gedragen én verantwoorden in een omgeving met wazige scheidslijnen, en een relatief groot aantal vrijheidsgraden. Daarnaast moeten ze flexibel zijn en in kunnen spelen op de continue veranderingen van eisen en wensen in de netwerksamenleving. Echter, om deze flexibiliteit te kunnen garanderen is een rigide basisstructuur nodig, waarmee het speelveld op het gebied van verantwoord ondernemen wordt gemarkeerd.

Nadeel is dat deze basisstructuur nu nog onvoldoende bestaat. Veel bedrijven houden zich nu al op de een of andere wijze bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar een integrale visie vanuit het bedrijf ontbreekt vaak, waardoor de resultaten van het verantwoord handelen beperkt blijven. Een ander nadeel is dat de rapportages over verantwoord ondernemen tussen bedrijven onderling vaak verschillen van opzet, waardoor een vergelijking door de consument onmogelijk wordt en waardering uitblijft.

Ketens kunnen een belangrijke rol spelen in het synchroniseren van rapportages, het uitvaardigen van richtlijnen en het opstellen van een gemeenschappelijke visie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen een sector, en zo dus aan de wieg staan van de ontwikkeling van een raamwerk voor verantwoord ondernemerschap, waarbinnen bedrijven in de keten zich vrij kunnen bewegen. In dat geval treedt er dus zelfsturing op, waarbij bedrijven in de verschillende ketens in onderling overleg hun MVO-strategie op elkaar aanpassen. Dit biedt hen voordelen tegenover de overheid, die minder geneigd zal zijn tot ingrijpen in de sector, maar vooral ook jegens de consument, die zich realiseert dat de sector daadwerkelijk wil inzetten voor verantwoord ondernemen. Ook staan bedrijven door hun gezamenlijk optreden sterker tegenover eisen vanuit de civil society. Hiervoor is goede communicatie richting consument onontbeerlijk. Ethische etikettering kan een van de middelen zijn, waarmee de vraag naar meer transparantie vanuit de consument kan worden beantwoord. Het is een illusie te denken dat alle segmenten consumenten waarde hechten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een prijsskoper zal minder in productiewijze

geïnteresseerd zijn dan een kritische consument. Toch is het belangrijk dat de rapportage over maatschappelijke eisen vanuit bedrijven aansluit op de heterogene wensen van de verschillende groepen consumenten en hun algemene vraag naar meer transparantie. Een probleem dat nu bestaat is dat veel ondernemingen wel jaarlijks een maatschappelijk verslag uitbrengen, maar dat deze informatie de consument, die in de winkel de aanschaf doet, niet bereikt. Door dit informatiegebrek is het voor consumenten erg lastig om een objectieve keuze te maken voor een bepaald product op gegronde argumenten. Zelfs het segment kritische consumenten zal door dit informatiegebrek soms wel de voorkeur geven aan een goedkoper product en minder duurzaam geproduceerd product. En juist in dit segment valt winst te behalen met goede en betrouwbare productinformatie. Ontwikkeling van een ethisch etiket binnen de keten, waaraan de consument in de winkel kan zien of een bepaald product voldoet aan zijn eigen waarden en normen qua productie, kan een stap in de goede richting zijn. Dit soort etiketten hebben een 'window'-effect: zij hebben de taak de consument over de productiewijze van het product te informeren. Minder evident is hun 'mirror'-werking op de consument zelf: ethische etiketten kunnen bijdragen aan een positief sociale eigenbeeld. Ethische etiketten moeten wel aan bepaalde voorwaarden voldoen: ze moeten vertrouwen wekken, duidelijk zijn en de aanspraken van het etiket moeten geverifieerd zijn. Niet alleen in de detailhandel kan het ethisch etiket zijn vruchten afwerpen. Analooq aan de Goede Mengvoeder Praktijken (GMP) en HACCP systemen in de diervoederketen, zou ook een dergelijk systeem voor ethische etikettering haalbaar moeten zijn. Het HACCP-kwaliteitssysteem verplicht bedrijven een administratie bij te houden van herkomst van de grondstoffen en ook moeten er waarborgen worden verschaft over de afwezigheid van schadelijke stoffen. Hiermee kan het risico op contaminatie met schadelijke stoffen in de hele diervoederketen, inclusief de grondstoffenschakel beter worden beheerst. In andere sectoren gebeurt precies hetzelfde. Waarom kunnen ethische waarden niet direct aan dit soort gegevens worden gekoppeld? Voor de toekomst is het dus noodzakelijk dat verschillende ketenschakels gaan samenwerken aan een raamwerk voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en hun filosofie ten aanzien van MVO gaan delen. De netwerkonderneming, een nieuwe organisatievorm waarin delen van verschillende firma's in steeds wisselende verbanden samenwerken al naar gelang het onderwerp, biedt veel mogelijkheden om ook informatie op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en bijvoorbeeld ethische etikettering te delen. Dankzij een dergelijke keteninnovatie kan duurzaamheid en transparantie in een sector werkelijk worden gerealiseerd. Een kans voor de keten!

Literatuur

- Downes, B.T., 1998. *The Role of Governments in the 21st Century Governance*. In: The Social Science Journal 35-4: pp. 589-600.
- Keijzers, G., 2002. *The transition to the sustainable enterprise*. In: Journal of Cleaner Production 10 (2002) 349-359.
- Keijzers, G. and R. Jeurissen. 2002. *Duurzaam ondernemen: toekomstethiek in dialoog*. Kluwer, 160 p.
- Nelissen, N., 2002. *The administrative capacity of new types of governance*. In: Public Organization Review: A Global Journal 2 (2002): pp.5-22.
- Renting, H. and J.D. van der Ploeg, 2001. *Reconnecting Nature, Farming and Society: Environmental Cooperatives in the Netherlands as Institutional Arrangements for Creating Coherence*. In: Journal of Environmental Policy and Planning 3 (2001): p85-101.
- Schneider, H., 1999. *Participatory governance for poverty reduction*. In: Journal of International Development 11(1999) pp. 521-534.
- Siebens, H., 2002. Concepts and Working Instruments for Corporate Governance. In: Journal of Business Ethics 39 (2002) pp. 109-116.
- Stoker, G., 1997. *Public-private partnerships and urban governance*. Partners in Urban Governance: European and American Experience, ed. G. Stoker, pp. 1-21. MacMillan, London.

Toekomst met regionale landbouw

Hoe partijen vanuit hun kern-activiteiten kunnen zorgen voor succesvolle regionale landbouw

Harry Donkers, *Innonet Consulting Point*,

Victor Immink, *Agrotechnology & Food Innovations BV*, Wageningen UR

Inleiding

Heeft de Nederlandse landbouw nog wel toekomst? Deze vraag wordt de laatste tijd (te) veel gesteld. De afgelopen decennia heeft de landbouw zich, mede onder invloed van het beleid, ontwikkeld tot een tweestromenland. Enerzijds is er de intensieve landbouw die zich volledig richt op de primaire productie, waarbij zich twee duidelijke dominante trends voordoen: schaalvergroting en specialisatie. Anderzijds is er de verbrede landbouw, waarbij ondernemers naast produceren van voedsel ook nevenactiviteiten uitoefenen gericht op het leveren van niet-landbouwgoederen en -diensten, die wel een relatie hebben met het boerenbedrijf of de landelijke omgeving. De verbrede landbouw omvat zowel onderdelen in de publieke als in de commerciële sfeer, zoals agrarisch natuur- en landschapsbeheer, recreatie, zorg en product en afzet (streekproducten).

Beide vormen van landbouw liggen onder druk. Zeventig procent van de Nederlandse intensieve landbouw kan internationaal niet concurreren volgens Jacob Kol (Erasmus Universiteit Rotterdam). Door de internationale concurrentie zal maar dertig procent van de internationale landbouw overeind blijven. Alleen de bloemen-, groenten- en pootaardappelsector zullen overleven.

De verbrede landbouw heeft zich pluriform maar onbeduidend ontwikkeld en draagt nauwelijks bij aan het nationale inkomen (LEI, 2004). De verbrede landbouw in zijn huidige vorm – hoe aantrekkelijk ook als idee – is geen panacee voor de structurele problemen van het landelijke gebied (Van der Zee, 2004). Ook de meeste streekproducten en groene en blauwe diensten bieden helaas geen soelaas. De verbrede landbouw zal te weinig middelen kunnen genereren om het landelijke gebied vitaal te houden.

Er zijn ook relativerende geluiden te horen. Zo wordt wel beweerd dat de intensieve landbouw door continue kennisontwikkeling en toepassing van hoogwaardige technologie een mondiale voorsprong weet op te bouwen en te behouden zowel qua diversiteit als kwaliteit van de producten. Docent plattelandsvernieuwing Hans Glas (Hogeschool Van Hall Larenstein) in *Weekblad voor Wageningen UR* (1 juli 2004) en Jan Douwe van der Ploeg (Wageningen UR) in *Agrarisch Dagblad* (21 juli 2004) laten weten dat het wel meevalt met dat minimale belang van verbrede landbouw als gekeken wordt naar de capaciteit om inkomen te genereren met deze verbrede landbouwactiviteit. Ondanks deze

relativerende opmerkingen is het wel duidelijk dat de landbouw een stuk regie over het landelijke gebied heeft verloren. Dit kan een verdere achteruitgang van de kwaliteit van het landelijke gebied tot gevolg hebben en/of een grotere financiële bijdrage van de burger vragen.

De toekomstige landbouw zal dus op een andere leest moeten worden geschoeid. Door een toenemend aantal partijen wordt er een claim gelegd op het landelijk gebied. Daarmee is niet alleen inhoudelijk het beleidsvraagstuk rond de landelijke gebieden gecompliceerder geworden, ook de organisatie rondom alle actoren wordt steeds complexer (Van der Cammen en De Lange, 1998). Een grotere inbedding van de landbouw in de regio en een daarop toegesneden organisatie zal de sleutel tot succes blijken te zijn. Dit artikel biedt daarvoor een aanzet.

Schets van een nieuwe regionale landbouw

Onder regionale landbouw (incl. tuinbouw) verstaan we hier: *Een vorm van landbouw, waarbij agrarische ketenpartijen met gebiedsgeoriënteerde partijen, zoals natuurbeschermingsorganisaties, partijen in de recreatieve sector, partijen betrokken bij waterbeheer, ieder op basis van de eigen kerncompetenties, samenwerken aan de verwaarding van landbouwproducten, inclusief de daarmee verbonden producten en diensten, én van de regio.*

In deze definitie vallen twee dingen op. Aan de ene kant gaat het om samenwerking tussen agrarische ketenpartijen én gebiedsgeoriënteerde partijen. Dus naast een verticale samenwerking gaat het hier ook om een horizontale samenwerking. Aan de andere kant is er behalve van verwaarding van landbouwproducten en daarmee verbonden producten en diensten ook sprake van verwaarding van de regio ('region branding'). De kerncompetenties van de afzonderlijke partijen worden verbonden met de competenties van de regio.

Het gaat bij regionale landbouw om producten uit de streek. Dat hoeven niet noodzakelijk ambachtelijke streekproducten te zijn, welke vaak maar een beperkte nichemarkt kennen. Het gaat ook om landbouwproducten die – vaak in (cultuur)historische context - verankerd zijn in de streek, maar wel op een redelijke schaal en volgens moderne principes geproduceerd en afgezet kunnen worden. Daarnaast zijn de met de landbouw verbonden producten en diensten uit de verbrede landbouwbelangrijk, immers het is van belang dat we verder kijken dan alleen voedsel (Jervell en Jolly, 2003). Voor zover de met landbouwproductie verbonden aspecten wel de omgeving beïnvloeden en niet de bedrijfskosten spreken we van externaliteiten. Deze kunnen positief zijn of negatief. De verbonden productie draagt bij aan de regionale toegevoegde waarde en de regionale werkgelegenheid.

De regionale landbouw heeft zowel voordelen voor de intensieve landbouw als voor de verbrede landbouw. Er wordt een regionaal perspectief geboden aan ondernemingen die op de internationale markt georiënteerd zijn, maar die het tempo van de schaalvergroting niet willen of niet kunnen bijhouden. Een van de grote voordelen daarbij is de potentie tot reduceren van de transportkosten door de gesloten kringloop. De regionale productie en afzet vragen wel om specifieke logistiek en distributie, welke kostendekkend moet worden ontwikkeld. De verbrede landbouw zit momenteel vast in een vicieuze cirkel. De kleinschalige initiatieven van de verbrede landbouw lopen vaak tegen barrières aan. Eigenlijk zouden de inhoudelijke plannen, de ruimtelijke inpassing én de afzet tegelijkertijd geregeld moeten zijn. Dat is voor een individuele boer vaak te veel van het goede waardoor plannen niet van de grond komen. Ook zijn er soms conflicten binnen onderdelen van de verbrede landbouw. Door betere onderlinge afstemming van de onderdelen van de verbrede landbouw en het ontwikkelen van een gezamenlijk regiobelang kan deze vicieuze cirkel worden doorbroken. De regionale landbouw kan dan uitstijgen boven de ambachtelijke en vaak door individuele ondernemers opgezette kleinschalige directe verbanden tussen producenten en consumenten, zoals de ‘farmers markets’ en bewegingen als ‘Community Supported Agriculture’ (CSA). Hier kan door meer samenwerking en afstemming de regio een veel uitdrukkelijker plaats krijgen in de activiteiten en daarmee bijdragen aan de ontwikkeling van de regionale landbouw.

De regionale landbouw wil op meer professionele wijze productie van landbouwgoederen en daarmee verbonden producten en diensten stimuleren. De regio is daarbij het verbindende element. Door een grotere focus op de regio kan de rol van de landbouw als integrerende factor voor de diverse doelstellingen van het platteland (duurzaam landgebruik, voedselveiligheid, ruimtelijke ordening, landschapsonderhoud) (Agenda 2000) beter worden vervuld. De regionale landbouw zorgt voor de synergie waardoor de realisatie van deze doelstellingen in samenhang mogelijk wordt. De inkomenssteun die de EU aan de boeren geeft in ruil voor onderhoud van landschap en andere groene diensten (‘cross compliance’) wordt hierdoor gelegitimeerd. Hoewel verschillende studies de waarde van een actief agrarisch landschap op bijvoorbeeld toerisme trachten te meten (Wood *et al*, 2000) (Hendriks en Stobbelaar, 2003) blijft het moeilijk een bruikbare output maat te definiëren. Een gedetailleerde regulering en finetuning van economische incentives impliceren hoge transactiekosten. Naast individuele ondersteuning zou vooral ook de regio kunnen worden ondersteund. Plattelands Ontwikkelings Programma’s (POP’s) bieden hiervoor de mogelijkheid. Deze vorm van steun heeft twee voordelen: productie van regionale goederen en positieve externaliteiten worden gestimuleerd.

Een grotere focus op de regio zien we de laatste tijd opkomen in diverse activiteiten die met herstructurering van het platteland te maken hebben. Zo streeft het gebiedsgericht beleid naar geïntegreerde planvorming voor de gehele regio. Het reconstructiebeleid gaat thans uit van een integrale gebiedsaanpak. Ook in de ruimtelijke planning zien we een verschuiving van het zwaartepunt naar de regio (VROM-Raad, 2002). Regionale landbouworganisaties maken landbouwvisies (LOP's) om met een gezamenlijk uitgangspunt de uitdagingen van de toekomst tegemoet te treden. Ook 'bottom-up' komt regionale samenwerking momenteel versneld op gang. Het besef dringt door dat individuele ondernemers die hun producten onderdeel maken van een 'regioproduct' gezamenlijk de markt op kunnen en vraag kunnen creëren in plaats van alleen op bestaande vraag in te spelen.

In het Overijsselse Vechtdal werken agrarische ondernemers en natuurbeschermingsorganisaties – in het AKK-project 'Regio-arrangementen voor biologisch varkensvlees' (Donkers, 2003) – samen aan het stimuleren van de verkoop van biologische producten uit de regio (Tweestromenkrant, 2004). De afzet van Vechtdal varkensvlees uit de streek is de eerste bijdrage aan een vruchtbaar en vitaal Vechtdal. Er ligt een belangrijke rol bij de natuurorganisaties. Zij beheren oude cultuurhistorische landschappen waar zich akkers bevinden, zoals de Eerder Achterbroek. Zij zullen de pachters ertoe aanzetten biologisch graan te verbouwen voor de varkensbedrijven uit het Vechtdal. Dat kan een stimulans zijn om het oude landschap – met hooilanden in de lagere, nattere delen en akkers op de hoger gelegen essen - in zijn oorspronkelijkheid te behouden. Naast de teelt van graan krijgt daarom ook het herstel van oude landschapselementen extra aandacht. De natuurorganisaties zullen tevens hun achterbannen attenderen op het Vechtdal vlees (Vereniging Natuurmonumenten, 2004). Door de verkoop van het Vechtdal varkensvlees komen middelen beschikbaar om in het gebied biologisch graan te telen en daardoor bij te dragen aan de kwaliteit van het landschap.

Regio-marketingcoöperaties

In de huidige verbrede landbouw zie je dat ondernemers zowel landbouw als natuur of recreatie proberen te ontwikkelen. Terwijl vanuit onderzoek toch vooral wordt gepleit voor het focussen op kerncompetenties (Wierenga, 1997). Een strategische basisvraag voor iedere onderneming is: hoe kan ik een positie in de waardeketen innemen zodat, ten minste op de lange termijn, mijn toegevoegde waarde hoger is dan mijn kosten? Regionale landbouw biedt vooral kansen als iedere partij focust op zijn eigen kernactiviteiten en kijkt hoe waarde gecreëerd kan worden vanuit de wensen van consumenten, recreanten, en aansluitend op elkaar.

Welke vorm van samenwerking is voor een integrale aanpak in een specifieke regio en voor specifieke partijen het meest voor de hand liggend? Individuele producenten zullen een gezamenlijke organisatiestructuur moeten opzetten die aan hun vraag tegemoet kan komen, waar mondiale (agrarische) voedselketens steeds meer globaal te werk gaan en industrieel georganiseerd worden (Cook, 2004). Een gezamenlijke organisatie is nodig om kennis en kapitaal te vergaren om de doelstellingen te realiseren. Bij regionale landbouw zien we dan ook nieuwe vormen van samenwerking ontstaan. Hoe ziet een dergelijk regioarrangement eruit? Welke spelregels worden afgesproken? Hoe kan worden gezorgd dat er sprake is van een niet-vrijblijvende samenwerking. Welke mechanismen worden gevolgd om te zorgen dat de spelregels worden nageleefd? Bij regionale landbouw willen partijen met elkaar een traject ontwikkelen en vastleggen, waarbij zowel de ideële als de commerciële belangen worden gediend, zoals te bereiken doelstellingen en inspanning van een ieder. En worden convenanten opgesteld die de samenwerking formaliseren. Deze convenanten zullen naar verwachting bepalend zijn voor het lange termijn resultaat van alle partijen en daarmee de vitaliteit in de regio.

Het ontstaan van coöperaties zal weer toenemen. Vooral het industriële klimaat is een belangrijke factor om weer coöperaties op te richten. In vergelijking met traditionele coöperaties (Hendrikse, 2004), zullen regiocoöperaties meer inhouden dan verticale samenwerking. De lokale slager, bakker en groenteboer, spelen een belangrijke rol bij de afzet. Hoe zal de toekomst van de kleinschalige retail zich ontwikkelen? Houden deze bedrijven het hoofd boven water ondanks de verdringingspolitiek die supermarkten voeren? De Raad voor het Landelijk Gebied adviseert op Europees niveau toezicht in te stellen om de aanwezigheid van voldoende concurrentie bij de inkoop door de levensmiddelenhandel te verzekeren (RLG, 2004).

In dit perspectief definiëren we de nieuwe vorm van samenwerking in de regio, de regiomarketingcoöperatie als volgt:

Een niet-vrijblijvende samenwerking tussen een aantal onafhankelijk partijen om met de productie van goederen, natuur en diensten langs het netwerk van voedselproductie, natuurproductie en recreatie, zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de lokale vraag naar kwalitatief voedsel en recreatiemogelijkheden.

Niet alleen professioneel ondernemerschap is gewenst om met zakelijk succes bedrijven te kunnen exploiteren, ook regionaal leiderschap is noodzakelijk voor het tot ontwikkeling brengen van de regio. Nieuwe ondersteuningsvormen moeten hiervoor worden ontwikkeld. Ondernemerschap wordt al stevig ondersteund door het wegnemen van allerlei belemmeringen, zoals snel wisselende regelgeving,

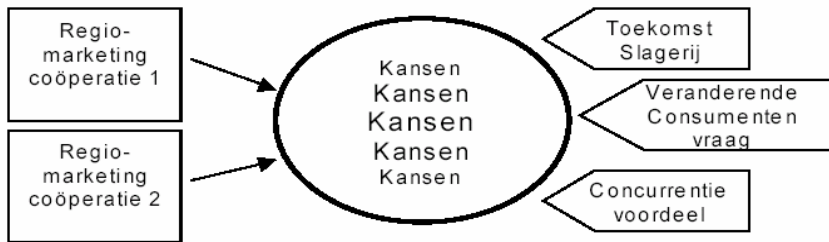
opeenstapeling van regelingen, middelvoorschriften, enz. (MDW Werkgroep, 2003). Leiderschap kan worden ondersteund door bijvoorbeeld begeleide intervisie ten behoeve van lokale leiders, consultatie op locatie ten behoeve van lokale leiders en andere betrokkenen bij kritische vernieuwing (Donkers en Hendriks, 2004). Naast investeringen in menselijk kapitaal zijn ook investeringen noodzakelijk in toepassingen van schone en regionaal relevante technologieën en dier-, milieu- en natuurvriendelijke productiewijzen, als voorwaarden voor het kunnen functioneren in regio's. Dit vraagt niet alleen om investeringen op bedrijfsniveau, maar ook om afstemming daarvan op regioniveau.

In het Vechtdal is de samenwerking tussen agrarische ketenpartijen en natuurbeschermingsorganisaties bekrachtigd met de ondertekening van het zogeheten "*Vechtdal Convenant*" (Vereniging Natuurmonumenten, 2004). Dit is een eerste stap naar verdere samenwerking, die uiteindelijk moet leiden tot commerciële organisaties, bijvoorbeeld in een *regio-marketingcoöperatie*. Verder is er promotie van het Vechtdal middels gecombineerde publieks-arrangementen voor landbouw, natuur, landschap en recreatie. Borgstein en Hofsink (2000) bieden hiervoor een aantal aanknopingspunten.

Concurreren voor de toekomst

In een tijdperk van snelle veranderingen kunnen de spelregels voor concurrentie voor vandaag, morgen er weer heel anders uit zien. Zo hebben kaasboerderijen de afgelopen jaren verschillende malen het onderscheidende van het product of productie veranderd, om in te spelen op de veranderende vraag. Nieuwe omstandigheden creëren nieuwe mogelijkheden. Het is belangrijk dat ondernemers de kansen van deze mogelijkheden met beide handen aanpakken. In een dynamisch perspectief is "*mogelijkheden aandeel*" belangrijker dan "*markt aandeel*" (Hamel en Prahalad, 1994). Een onderneming moet niet alleen klaar zijn voor de afzetstructuur van morgen, ze moet net zo goed proberen deze structuur zelf te creëren (Porter, 1990).

Er is geen algemene recept te geven voor alle ondernemers die aan de gang zijn of willen met regionale landbouw. Een individuele ondernemer zou kunnen beginnen met het definiëren van zijn kerncompetenties en bepalen op welke wijze waardecreatie mogelijk is en met welke partijen. Het is belangrijk een pro-actieve houding te hebben en mogelijkheden te onderkennen. Welke dit zullen zijn is op voorhand niet te zeggen. Het is wel van belang om vroegtijdig zicht te hebben op de haalbaarheid van die afzonderlijke mogelijkheden. Gebaseerd op de ontwikkelingen die in dit artikel besproken zijn liggen de volgende mogelijkheden voor de hand (zie figuur).



Figuur. Toekomst met regionale landbouw

Er zijn kansen voor agrariërs om met regionale landbouw een concurrerende positie op te bouwen door de formatie van regio-marketingcoöperaties. Belangstelling voor producten uit de regionale landbouw nemen toe als gevolg van toegenomen wantrouwen bij de consument met de ontwikkelingen van de conventionele landbouw. Zie bijvoorbeeld Wood *et al* (2000). Mondiaal gezien kan het (intensieve) wereld voedselsysteem niet deze lokale attractieve landschappen, lokale recreatie of een basic voedselveiligheid aanbieden, maar evenmin is de regionale landbouw in staat voedselproducten aan te bieden zoals rijst, sinaasappelen en schelpdieren, enz. De welvaart is het hoogst als consumenten voorzieningen kunnen krijgen van zowel lokale als mondiale landbouwsystemen. Kopers in de mondiale markt kijken naar het goedkoopste product (tegen een gegeven kwaliteit). In de lokale markt is de mogelijkheid toegevoegde waarde te produceren door extra attributen toe te voegen ongelimiteerd.

De veranderende wensen van consumenten biedt producenten de mogelijkheid om met creatieve oplossingen te komen. De regionale markt hoeft niet persé groot te zijn, maar het is goed als lokale klanten regionale partijen aanzetten tot innoveren (Wierenga, 1997). Innovatie is een belangrijk hulpmiddel om marktaandeel te vergroten of te behouden. Bij verbrede landbouw zijn de lijnen kort in vergelijking met de geïndustrialiseerde landbouw waardoor deze ketens extra voordeel genieten om te reageren op vraagveranderingen en trends. Als het lage-kosten-voordeel van de geïndustrialiseerde intensieve landbouw in Europa verdwijnt, zullen de producenten zich moeten heroriënteren, waar regio-marketingcoöperaties kennis en expertise hebben over het bewerken van consumenten door met gedifferentieerde producten te komen die bijdragen aan de vitaliteit van de regio.

Als het lage-kosten-voordeel van de geïndustrialiseerde intensieve landbouw in Europa verdwijnt, zullen de producenten zich moeten heroriënteren, waar regio-

marketingcoöperaties kennis en expertise hebben over het bewerken van consumenten door met gedifferentieerde producten te komen die bijdragen aan de vitaliteit van de regio.

Tot slot

Een aantal regio's zijn druk bezig om ondernemerschap te combineren met toerisme en natuurproductie in de regio, waarbij toeristen een belangrijke afzetmarkt vormen voor hun (streek)producten. Voorbeelden hiervan zijn het reconstructiegebied Nederweert en de Vechtdalregio, waarbij de recreatie en natuurbeheer langs respectievelijk de Maas en de Vecht wordt geïntegreerd met landbouwproductie, productie van vooral granen (grondstoffen uit de regio) en veehouderij. In het Overijsselse Vechtdal-regio hebben boeren, natuur- en recreatieorganisaties de handen inéén geslagen, en wordt aan verbrede landbouw invulling gegeven doordat alle regiopartijen bijdragen aan het vermarkten van de landbouwproducten, waarbij iedereen zo goed mogelijk zijn oorspronkelijke activiteit uitvoert (De Twentsche Courant, 2004). In het reconstructiegebied Nederweert wordt op soortgelijke wijze samengewerkt met partijen in de regio. Deze projecten laten zien dat er perspectief is voor toekomstige regionale landbouw mits iedere partij maar zijn eigen kernactiviteit uitvoert!

Naast eerder genoemde regio's zijn ook andere regio's (bijvoorbeeld rond de Loonse en Drunense duinen) initiatieven aan het opstarten om te zoeken naar een samenwerkingsvorm van de diverse regiopartijen. De web-site www.hoevelogies.be geeft een overzicht van 75 initiatieven van regionale samenwerking. De ervaring leert dat het werken volgens vooraf uitgestippelde plannen en projecten, die soms jaren duren, niet daadwerkelijk leidt tot innovatie. Effectiever zijn creaties van innovatieve verbanden van betrokkenen, waardoor grond ontstaat om tot innovaties te komen die bijdragen aan de regio. Daardoor kunnen de partijen, ieder met behoud van zijn core-business, gezamenlijk zorgen voor economisch potentieel in het gebied. Alle regio's zullen op termijn plannen moeten maken, door sociaal economische omstandigheden gedwongen of niet, over hoe zij kunnen zorgen voor een economische boost in de regio die, op zijn beurt, weer kan zorgen voor toekomstperspectief. Daarbij kunnen de laatste sneller schakelen door gebruik te maken van de ervaringen van partijen in andere regio's.

Literatuur

- M. Borgstein en H. Hofsink, 2000, *Terreinbeheerders en commercie – Mogelijkheden voor groene arrangementen en onderlinge samenwerking*, LEI, Rapport 4.00.13, Den Haag.
- H. van der Cammen en M.A. de Lange, 1998, *Ontwikkeling in wetenschap en technologie; sturingstheorieën en landelijke gebieden*, NRLO, Rapport No. 98/11, Den Haag.
- M.L. Cook, 2004, *Cross Border Comparison of Institutional Environment and Organizational Arrangements in Producer led Netchains*. In H.J. Bremmers, S.W.F. Omta, J.H. Trienekens en E.F.M. Wubben, 2004, (Eds) *Dynamics in Chains and Networks*, Management Studies Group, Wageningen University, p. 29-30.
- H. Donkers, 2003, Eindrapportage Fase 1 van AKK-Pilotproject: 'Regio-arrangementen voor biologisch varkensvlees' ACB-02.025.
- H. Donkers en J. Hendriks, 2004, *Lokaal leiderschap in de regionale ruimte*, NVOA-Nieuws, Themanummer in het kader van de NVOA studiedag 'Vraagstuk zoekt leider', No. 2, p. 45-46.
- G. Hamel en C.K. Prahalad, 1994, *Competing for the Future*, Bosten (MA): Harvard Business School Press, 327 p.
- K. Hendriks en D.J. Stobbelaar, 2003, *Landbouw in een leesbaar landschap, hoe gangbare en biologische landbouwbedrijven bijdragen aan landschapskwaliteit*, Proefschrift Wageningen Universiteit, Uitgeverij Blauwdruk, Wageningen.
- G.W.J. Hendrikse, 2004, *Restructuring Agricultural Cooperatives*, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam School of Management.
- A.M. Jervell en D.A. Jolly, 2003, *Beyond food: Towards a multifunctional agriculture*, Working Paper 2003-19, Norwegian Agricultural Economics Research Institute, Oslo, pp 21
- Landbouw Economisch Instituut (LEI), 2004, *Landbouw-Economisch Bericht*, 2004, Den Haag.
- MDW Werkgroep, 2003, *Ruimte voor vernieuwend ondernemerschap in de landbouw*, Eindrapportage MDW Werkgroep, 03-M E-13, Den Haag.
- M. Porter, 1990. "The competitive advantage of nations." London MacMillan Press, 855 p.
- Raad voor het Landelijk Gebied (RLG), 2004, "De boer in de keten: boeienkoning of teamspeler?"
- Tweestromenkrant, 2004, *Natuurorganisaties en agrarisch ondernemers gaan samenwerken in Vechtdalketen voor biologisch varkensvlees*, Interview, opgenomen in Tweestromenkrant, een uitgave van alle partners die samenwerken in het gebiedsgericht beleid Vecht-Regge, Provincie Overijssel, p. 7, januari 2004.
- De Twentsche Courant Tubantia, 2004, *De agrarische sector en natuurbeschermingsorganisaties slaan de handen ineen om te komen tot een 'vruchtbaar en vitaal Vechtdal'*, 29 juni.
- Vereniging Natuurmonumenten, 2004, *Convenant over biologische productie in Vechtdal*, Van Nature, No. 7, juli/aug.
- VROM-Raad, 2002, *Impuls voor ruimtelijke investeringspolitiek*, Advies naar aanleiding van de (ICES-) investeringsimpuls 2002, Advies 033.
- B. Wierenga, 1997, *Competing for the future in the agricultural and food channel*. In B.

- Wierenga, A. van Tilburg, K. Grunert, J.B. Steenkamp en M. Wedel, 1997. (Eds)
Agricultural Marketing and Consumer Behaviour in a Changing World. Assinippi
Park, Mass., Kluwer Academic Publishers, p 31-55.
- N.C. Wood, K. Halbrendt en L.Q. Wang, 2000, *Interdependence of agriculture and tourism:
quantifying the value of the agricultural working landscape in Vermont*. Paper
presented at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting,
July 30–August 2, 2000, Tampa, Florida.
- F. van der Zee, 2004, *Voedsel én groen, Ceres op zoek naar een betere toekomst...*,
Economenblad, Jaargang 27, No.1, p. 6-7.

Drivers from the business environment of international food supply chains: What does really matter?

Ir. Wijnand van Plaggenhoef, Wageningen University and Research Centre

Introduction

During the last decade, concerns about food quality and food safety have been raised both among consumers and producers. These concerns have been strengthened by several sector-wide crises, especially in meat supply chains, like BSE crisis, dioxin crisis, classical swine fever and hoof and mouth diseases in Europe (Trienekens and Van der Vorst, 2003; Verbeke and Viane, 2002).

Consumers in industrialised countries have become more aware of the potential food hazards through increased scientific understanding and greater media coverage (Jouve, 1998; Opara and Mazaud, 2001; Unnevehr and Roberts, 2002). When food quality and food safety systems do not work as expected, the adverse consequences can be large. Notermans and Giessen (1993) indicate 30,000 cases of gastro-enteritis per 100,000 heads of population in some European Countries. In the United States alone, contaminated food products causes up to 76 million illnesses, 325,000 hospitalisations and 5000 deaths each year (Smith DeWaal, 2003). These facts highlight the importance of the proper application of food quality and food management systems in international food supply chains.

Also producers are facing new challenges. Changes in sourcing, producing and marketing as a result of the increased globalisation of trade of food lead to exposure to new risks and greater potential consequences of food-borne illness outbreaks. The autonomy and independence of international food supply chains is shifting toward interconnected systems with a large variety of complex relationships (Trienekens and Omta, 2002). National and international regulations and legislation in the area of quality and safety of food are set up by national and international regulatory agencies. For example the European Union will introduce the General Food Law in January 2005 (Wild, 2004). These developments results in an increased emphasis on quality, safety and environmental issues for international food supply chains and, at the same time, shifting from mainly bulk production towards production of special foods with high added value. Furthermore, new tight partnerships with other parties become important for all businesses to achieve safe and high quality food for the consumer. Nowadays food quality and food safety is also an integral element of most retailers' and wholesalers' business strategies, although in the past food quality and food safety regulation was the domain of food technologists and governmental regulators (Antle, 1999). As a result of this increased attention, grades and standards to ensure food quality and food safety as new forms of governance are becoming extremely important in the (re) design of international food supply chains (Boselie and

Vellema, 2003). Obviously, these developments will change the position and role of all parties and other stakeholders in international food supply chains. The changing role of parties in international food chains is a result to so-called reversal of the food supply chains from supply driven to demand driven, which have huge impacts on the co-operation, governance and competence of global food supply chains (Boselie and Vellema, 2003).

These developments indicate that, business strategies must now pay attention not only to traditional economical and technological drivers from the business environment, but also to drivers like the safety, healthfulness, taste, nutritional benefits and freshness of food products (Opata and Mazaud, 2001). To deal with these sometimes paradoxical drivers from the business environment, (re) design of international food supply chains needs a multidisciplinary and ‘farm-to-fork’ perspective, and trade offs must be made between different aspects of production, trade and the distribution of food (Trienekens and Omta, 2002). In this essay, the ‘farm-to-fork’ approach is set up taking into account four major ‘areas of influence’ (economic, technological, social/legal and environmental) covering a large number of drivers from the business environment (figure 1). This multidisciplinary view is very important as also stated by operations management guru Wickham Skinner (1985):

‘We walk innocently into an ambush when we attempt to develop new production systems without looking at their strategic and social implications as well as their technological aspects. Present know-how and skills will be multiplied enormously, and failures and delays will be prevented when we recognise that factory problems are just as complex and demanding as all the other problems involved in renewing major social institutions. They require a multidimensional team approach’.

In fact this multidisciplinary focus has a lot in common with corporate social responsibility (CSR) or triple P (profit, people, planet) which is an important management development in various sectors, including agriculture. First, both approaches focus on how the company has to deal with externalities from the environment. Second it also takes a multidisciplinary approach to establish these objectives. Third, the two approaches are aware that optimising only one part of the chain can cause sub-optimisation of the other parts and addresses some of the same topics.

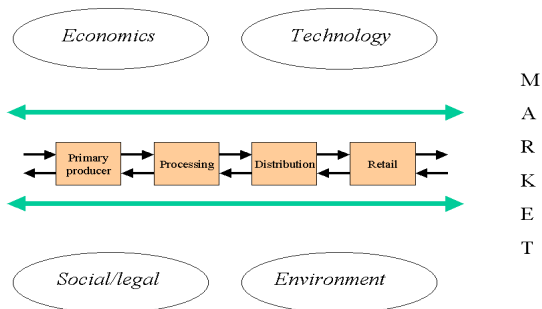


Figure 1. *The farm to fork approach is based on four major ‘areas of influence (Trienekens and Omta, 2002)’*

The areas of influence have similarities with the tree P’s. Profit can be compared with the economic area of influence, People with the social / legal area of influence and the Planet with the environmental area. The technological area of influence can be a part of all three P’s. Techniques can be used to improve profit, for example by using more efficient production aids, to improve planet by more environmental production methods, to improve the worksphere of people by making use of ergonomic machinery.

Identification of drivers of the business environment

Because international food supply chains are confronted with many driving forces from economical, technological, social/legal and environmental areas, it is necessary to make an inventory of these drivers. This inventory answers the question of what is going on in the business environment of international food supply chains and what is really important. Drivers from the business environment have been identified mainly by two methods: literature study and interviewing experts of the EU concerted action ‘Global Food Network’ and are briefly described below. However for some drivers it is not always exactly clear to what area they belong, for example traceability in the chain is here included in the area ‘Social/legal’, but could also be included in the area ‘Technology’. After this study another study will be carried out in order to identify how these drivers affect food quality and food safety management in international food supply chains.

Literature study

For the identification of food quality and food safety drivers from the business environment of international food supply chains an extensive literature study has been carried out. This literature study had a very broad scope and included various topics like quality assurance systems in international food supply chains, consumer and legislative demands on supply chains, harmonisation of quality systems, responses of food companies to food safety requirements, public private partnerships for food quality and food safety improvements, corporate social responsibility, complications due to food safety and food quality in international trade and many other food quality and food safety related topics. These topics have been found in scientific journals, case study reports, books, conference proceedings, policy documents and the Internet.

Global Food Network

The author of this paper is involved in an EU-concerted action called 'Global Food Network' (www.globalfoodnetwork.org). This project consists of 12 countries from European Union, Latin America and Africa in order to establish an international research and knowledge network on international food supply chains and networks. The international network consists of national networks of public and private organisations (universities and research institutions, governmental organisations and business organisations) from the participating countries. Each country has also made reports in which national industry trends, bottlenecks and opportunities regarding food safety and quality for international chains are specified. These reports offer a unique possibility to determine the main drivers in the different countries. For each country the drivers were extracted from the reports.

Economic drivers

Willingness to pay of customers for high quality and safe food

Establishing a production process that allows for example for traceability requires a firm to collect information about its suppliers, which gives rise to costs. Costs and benefits from chain broad quality assurance systems are often a source of tension between member in the chain. Due to increased demand for certified products, members in the chain no longer receive a price premium for their products. In fact the situation to pay for safe food has been changed, producers get a price discount when they are not able to comply the quality requirements (Duffy and Fearn, 2003).

Changing consumer demands

New and sophisticated consumer demands and the increased competition have changed the international food supply chains. Therefore the priorities has changed from food security to other requirements which are often related to the production of food (Rabobank, 2002b). In their choice of food products consumers are interested in pre-packed, convenience, ready-to-eat, healthy and safe food products (Rabobank, 2002b).

Quality as a barrier to innovation

In many cases, when companies will not comply with the regulations the appropriate response will be for a firm to leave the industry or product sector in which it is operating. This is often reported for exports, if the regulations are too severe, or the compliance process too complex, then firms may simply take the strategic decision not to export to that particular market (Loader and Hobbs, 1999).

Globalisation of trade

The international trade in food has increased rapidly due to the opening of the world market after the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations of the World Trade Organisation. Food may be a transport mean for foodborne pathogens. Many outbreaks of have been traced to imported foods, including in countries with sophisticated control systems at their borders (Motarjemi et al., 2001)

Technological drivers

Innovation in the chain

To invest in new technologies, species and knowlegde in the chain is very important in order to be ahead of the competition (Hartwich et al., 2004; Mark-Herbert, 2004). Consumers requirements continuously change and chains try to get their advantage by developing new and innovative products.

ICT developments

Systematic and regular performance of receiving in-process and final inspection data of quality systems at every stage of the supply chain is extremely important intended to assure the quality and safety of food (Petersen et al., 2002). Integration of information is the start for successful integration of supply chains (Lambert and Cooper, 2000).

Social/legal drivers

Compliance to legislation

The increased attention for food safety both by consumers and producers are accompanied by national and international regulations and legislation in the area of quality and safety of food (Trienekens and Omta, 2002). Compliance to legislative demands is very important because the competitiveness of food companies depends upon their ability to adopt production processes which meet the quality and safety requirements (Holleran et al., 1999).

Legislative deficiencies

There are still several difficulties in applying food quality and safety requirements due to legislative deficiencies. Regarding import and export of the EU it is difficult to assure that food products entering the EU meet the same quality requirements as the products being produced within the EU (Sociedade Portuguesa de Inovacao S.A., 2003b).

Traceability

One of the main instruments of the General Food Law to guarantee food safety is traceability. The basic idea of traceability is the possibility to determine the total production history (product and process information) of a product and the place where it is located at the moment (Van der Vorst, 2004). With that information, it is possible to determine the source of a safety or a quality problem, and it must be possible to find out where other items with the same problem are located in the supply chain.

Certification systems of retailers

Nowadays there is a trend towards certification and a lot of these system are being used by big European retailers. Private safety control systems, standards and certification programs are used to respond to higher consumer expectation, because quality is no longer only the product itself, but also dimensions of the production methods have been included (Holleran et al., 1999).

Power relationships in the chain

Due to the concentration at the buyer site, downstream actors are faced with increasing buyer power during negotiations. Therefore fragmented industries have changed in chains with a few wholesalers, retailers and processors to gain market power back (Bondt et al., 2003).

Consumer awareness of food safety risks

Tent (1999) argues that research alone cannot solve all food safety problems, but it has to be accompanied by an educated customer. Through the risk assessment certain foods groups may be identified as being of higher risks than others may. This information must be communicated so that consumers will be informed in a positive, constructive manner without instilling fear and rejection of important food groups.

Public-private partnerships

Partnerships between industry and government are keys in setting the goals for the food safety programs (Peterson et al., 2003). Countries must build capabilities for effective control of food quality and food safety and the adherence to national food regulatory requirements and importing countries requirements (Boutrif, 2003). From these activities all involved parties can benefit.

Harmonisation of quality systems

Many quality systems are tailor made and fit within the necessities and capabilities of every industry sector (Bakering, 2004). However to establish some level of equivalence between two quality management systems will be very difficult unless they both relate on a common measurable food safety objective. The determination of their equivalence is one of the most important contemporary food safety issues in international trade (Hathaway, 1999).

Media and expert impact on customers

Food safety scares are always covered by the press and consumers feel encouraged to go to the press, lured by both the publicity and the cash rewards (Panisello and Quantick, 2001). Due to huge media attention the European consumers has become increasingly concerned about the safety of food and the negative effects of bio-industrial production (Gellynck et al., 2004; Trienekens and Beulens, 2001).

Animal welfare

In 2000 also animal husbandry and processing were included in the EU regulation for organic production. All EU Member states should at least meet the requirements of this regulation. Although it is difficult to assess welfare there are some indicators mentioned in literature, like growing rate and observed behaviour (Maurice et al., 1999). Especially scares in food safety which were accompanied by massive elimination of animals have made consumers aware of animal welfare.

Working practices

In the past the provision and security cheap of food was the most important priority in the past. Nowadays these requirements are replaced by concerns about the need for sustainable production, not at least for production with attention to ethical working practices and ethical trade (Rabobank, 2002b). Society expects that companies take their responsibility for these concerns.

Environmental drivers

Organic production

Threats from several crises in food production have stimulated the adoption of sustainable agricultural methods. Important issues in organic farming are no use of pesticides, no use of genetically modified organisms and no use of fertiliser and minimising the use of manure. Many consumers see these production styles as ways to protect health.

Energy and transport savings

The increased attention for the environment has been accompanied by savings of energy and transport for producing agricultural products. Quality assurance is necessary condition for dividing the physical products flows from the commercial, logistical, information and financial flows (Flora Holland, 2003). The degree to which energy or transport is saved will serve as a measure for the importance of energy and transport saving.

A first ranking

Indeed, from this overview it is evident that international food supply chains are facing tremendous challenges, this is more overwhelming taking into account that these drivers occur simultaneously. A rough indication of the importance of the drivers has already been conducted by participants of the Global Food Network. The results are shown below in table 1 (X = mentioned, 0 = not mentioned).

Table 1. Drivers clearly mentioned by European participants of the Global Food Network

	<i>The Netherlands</i>	<i>Denmark</i>	<i>Portugal</i>	<i>Spain</i>	<i>Hungary</i>
<i>Drivers from the business environment of international food supply chains</i>					
Economic drivers					
<i>Willingness to pay of customers for high quality and safe food</i>	0	X	0	X	X
<i>Changing consumer demands</i>	0	0	0	0	0
<i>Quality requirements as a barrier to availability</i>	0	X	0	0	0
<i>Globalisation of trade</i>	0	0	X	0	0
Technological drivers					
<i>Innovations in the chain</i>	0	0	X	X	0
<i>ICT developments</i>	X	0	X	X	X
Social/Legal drivers					
<i>Compliance to legislative demands</i>	X	0	X	X	X
<i>Legislative deficiencies</i>	0	0	X	0	0
<i>Traceability</i>	X	X	X	X	0
<i>Demands from certification systems of retailers</i>	0	X	X	0	X
<i>Power relationships in the chain</i>	0	X	0	0	0
<i>Consumer awareness of food quality and safety</i>	0	X	0	0	X
<i>Development of public-private partnership</i>	X	0	X	X	X
<i>Harmonisation of quality systems and standards</i>	X	X	X	0	X
<i>Media and experts impact on buying behaviour of customers</i>	0	X	0	0	0
<i>Animal welfare drivers</i>	0	0	0	0	0
<i>Working practice</i>	0	0	0	0	0
Environmental drivers					
<i>Organic production</i>	0	0	X	0	X
<i>Energy and transport saving</i>	0	0	0	0	0

Taking a closer look to the specified drivers, it is clear that some chains will be more subject to some drivers, as others will. Moreover the ease to react on the drivers will be quite different. Therefore a method is needed which rank the drivers of the business environment. The conjoint analysis is aimed to prioritise the indicated drivers from the environment being found in literature and some expert interviews.

Which chains will participate?

The conjoint analysis will be carried out in international supply chains, which are exporting to the Netherlands. Three different chains are chosen: the international poultry meat, the tomato and cucumber chain, especially and the international rose chain. It should be noticed that no all drivers would be valid for each chain, for example animal welfare in the flower chain.

The reason for choosing these chains is that these chains include products, which are also being produced in the Netherlands. So it is possible to compare international chains with the domestic chains how they deal with drivers from the business environment. It is expected that each chain the importance of drivers from the environment will be different. For each chain, interviews with 15-20 people will be conducted. Members being investigated are importers, exporters, some processors and retailers in the Netherlands.

Why is this an interesting study?

This study also aims to fill some scientific gaps, which are identified, for the design and control of international food supply chains for the production of safe food. A literature study of research agendas on topics as international food supply chains and food safety provides issues that have not yet been adequately addressed. Some research agenda's are focused on food quality and food safety management in international chains, like the one of Boselie & Vellema (2003). Based on this research agenda, this study especially deals with the scientific gap *'the translation of grades and standards into performance'*.

The practical contribution of this research is to come up with recommendations for the design food quality and food safety systems and its management in international food supply chains. At first Insight in the most important drivers from the business environment which have an impact on food quality and food safety management in international food supply chains for retailers, processors and primary producers. These drivers from the business environment will be categorised in four categories (economics, technology, social/legal, environmental). After that the relationships between the drivers of the business environment, food quality and food safety management will be established. When

these relationships are clear, it will be possible for managers in the international supply chains to optimise their food quality and food safety management in international food supply chains.

References

- Antle, J.M., 1999. *Benefits and costs of food safety regulation*. Food Policy, 24(6), 605-623.
- Bakering, W., 2004, *Kwaliteit begint altijd bij voedselveiligheid*, Voedingsmiddelenindustrie, pp. 9-12.
- Bondt, N., De Bondt, C. J. A. M., Cottelaar, G., De Haan, M., Sengers, H. H. W. J. M. et al., 2003. *Ontwikkelingen in de vleesindustrie tot 2007* (in Dutch), LEI, The Hague, the Netherlands.
- Boselie, D. and Vellema, S., 2003, *Perspectives on food quality and safety in global food chains*. In: S. Vellema and D. Boselie (Eds.), *Cooperation and competence in global food chains*, Perspectives on food quality and safety. Shaker Publishing, Maastricht.
- Boutrif, Ezzeddine, 2003. *The new role of Codex Alimentarius in the context of WTO/SPS agreement*. Food Control, 14(2), 81-88.
- Duffy, R. and Fearn, A., 2003. *Food safety and quality: Legislation, standards, bottlenecks and market trends in the UK food industry and selected products sectors (beef, fruit and fish)*, Centre for food chain research, Department of Agricultural Science, Imperial College, London.
- Flora Holland, 2003, *Projectaanvraag AKK co-innovatieprogramma*, Naaldwijk, pp. 27.
- Gellynck, X., Verbeke, W. and Viane, J., 2004, *Consumer Value of Traceability: Opportunities for Market Orientation in Meat Supply Chains*. In: H. J. Bremmers, S. W. F. Omta, J. H. Trienekens and E. F. M. Wubben (Eds.), *Fifth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry*. Wageningen Academic Publishers, Noordwijk, pp. 217-228.
- Hartwich, F., Engler-Palma, A., Gonzalez, C. and Trujillo, L. V., 2004, *Funding partnership for innovation: Did it bring about agroindustry development in Latin America*. In: H. J. Bremmers, S. W. F. Omta, J. H. Trienekens and E. F. M. Wubben (Eds.), *6th International conference on chain and network management in agribusiness and the food industry*. Wageningen Academic Publishers, Ede, the Netherlands, pp. 40-47.
- Hathaway, S., 1999. *Management of food safety in international trade*. Food Control, 10, 247-253.
- Holleran, E., E., Bredahl M. and Zaibet, L. . 1999. *Private incentives for adopting food safety and quality assurance*. Food Policy, 24, 669-683.
- Jouve, 1998. *Principles of food safety legislation* . Food Control, 9(2-3), 75-81.
- Lambert, M. D. and Cooper, M. C., 2000. *Issues in supply chain management*. Industrial Marketing Management, 29, 65-83.
- Loader, R. and Hobbs, J.E., 1999. *Strategic responses to food safety legislation*. Food Policy, 24, 685-706.
- Mark-Herbert, C., 2004, *Strategies for collaboration in new product development*. In: H. J. Bremmers, S. W. F. Omta, J. H. Trienekens and E. F. M. Wubben (Eds.), *6th International conference on chain and network management in agribusiness and food industry*. Wageningen Academic Publishers, Ede, the Netherlands, pp. 48-54.

- Maurice, H., Van Horne, P. L. M. and Horst, H. S., 1999. *Welzijn versus economie binnen de kuikenvleesketen* (in Dutch), LEI, The Hague, the Netherlands.
- Motarjemi, Y. , Schothorst, M. and Käferstein, F., 2001. *Future challenges in global harmonization of food safety legislation*. Food Control, 12, 339-346.
- Notermans, S and Giesssen, A van der, 1993. *Food borne diseases in the 1980's and 1990's - The Dutch experience*. Food Content, 4.
- Opara, L.U. and Mazaud, F., 2001. *Food traceability from field to plate*. Outlook on Agriculture, 30, 239-247.
- Panisello, P.J. and Quantick, P.C., 2001. *Technical barriers to Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)*. Food Control, 12, 165-173.
- Petersen, B., Knura-Deszczka, S., Ponsgen-Schmidt, E. and Gymnich, S., 2002. *Computerised food safety monitoring in animal production*. Livestock Production Science, 76(3), 207-213.
- Peterson, M., Nambiro, E. and Murthi, F. M., 2003. *Safe and high quality food supply chains and networks (safeacc) project: The Kenya component: Vegetables and fruit, fish and beef products: A collaborative project between the European Union, the Africa, Caribbean and Pacific (ACP) and Mercosur countries*, KARI.
- Rabobank, 2002b. *De smaak van samenwerking* (in Dutch), Rabobank, Utrecht.
- Skinner, W., 1985. *Manufacturing: the formidable competitive weapon*. Wiley & Sons, New York.
- Smith DeWaal, C., 2003. *Safe food from a customer perspective*. Food Control, 14, 75-79.
- Sociedade Portuguesa de Inovacao S.A., 2003b. Report of the national workshops. *To discuss and validate the results of the inventories, define important gaps in the knowledge network and research and to identify collaboration opportunities*, Sociedade Portuguesa de Inovacao S.A.
- Tent, H., 1999. *Research on food safety in the 21st century*. Food Control, 10, 239-241.
- Trienekens, J. H. and Beulens, A.J.M., 2001, *The implications of EU food safety legislation and consumer demands on supply chain information systems*, International Food and Agribusiness Management Association 2001 Agribusiness Forum and Symposium. IAMA, Sydney, Australia.
- Trienekens, J.H. and Omta, S.W.F., 2002, Introduction. In: J.H. Trienekens and S.W.F. Omta (Eds.), *Fifth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry*. Wageningen Academic Publishers, Noordwijk, pp. 1.
- Trienekens, J.H. and Van der Vorst, J.G.A.G., 2003, Quality, Safety and Traceability in Food Supply Chains, Lecture notes Supply Chain Management, Wageningen, pp. 36p.
- Unnevehr, L. and Roberts, T., 2002. *Editorial*. Food Control, 13, 73-76.
- Van der Vorst, J.G.A.J., 2004, *Performance levels in food traceability and the impact on chain design: Results of an international benchmark*. In: H. J. Bremmers, S. W. F. Omta, J. H. Trienekens and E. F. M. Wubben (Eds.), *Sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry*. Wageningen Academic Publishers, Ede, the Netherlands, pp. 175-183.
- Verbeke, W. and Viane, J., 2002, *Demand-oriented Meat Chain Management: The Emerging Role of Traceability and Informatie Flows*. In: J.H. Trienekens and P.J.P. Zuurbier (Eds.), *Fourth International Conference on Chain and Network*

Management in Agribusiness and the Food Industry. Wageningen Academic Publishers, Noordwijk, pp. 391-400.

Wild, R., 2004, *Versbedrijven en GFL: race tegen de klok* (in Dutch), Food management, pp. 12-15.

De organisatie van samenwerking: van horizontaal naar verticaal, en verder

Dhr. J. Bijman, Wageningen Universiteit, Leerstoelgroep Bedrijfskunde

Inleiding

Eind jaren tachtig vroegen velen in de Nederlands agrosector¹ zich af waar het naar toe zou moeten met de Nederlandse land- en tuinbouw (van der Stee, 1989). In die tijd was duidelijk geworden dat het gangbare ontwikkelingspad, met de nadruk op continue productiviteitsverhoging, aan het einde van zijn levenscyclus was gekomen. Niet alleen was de internationale concurrentie flink toegenomen, ook begonnen consumenten en overheid steeds hogere eisen te stellen aan product en proces.

De nieuwe eisen die markt en beleid aan de land- en tuinbouw oplegden, en de antwoorden van boeren en tuinders daarop, hadden ook gevolgen voor de ondernemingen die aan- en verkooprelaties met boeren en tuinders onderhielden. Ook van leveranciers, verwerkers en handelaren werd een omschakeling gevraagd naar een nieuw ontwikkelingsmodel voor de Nederlandse agrosector.

Een belangrijke strategie om met deze omschakeling om te gaan was versterking van verticale samenwerking. De Nederlandse agrosector had een lange traditie van horizontale samenwerking, in coöperaties, veilingen en land- en tuinbouw-organisaties. Marktoriëntatie en productinnovatie vroegen echter om samenwerking tussen producenten en verwerkers of handelaren. Ook verbetering van logistieke efficiëntie vroeg om meer afstemming tussen verschillende partijen in de productie- en distributieketen.

De kern van mijn betoog is dat verticale samenwerking veel belangrijker is geworden, maar dat horizontale samenwerking belangrijk blijft, juist ook voor boeren en tuinders.² Omdat horizontale en verticale samenwerking elkaar soms bijten, ligt de uitdaging in het zoeken naar organisatorische verbanden en omstandigheden waarin ze toch kunnen samengaan. De theoretische invalshoek die ik in dit essay hanteer is die van de economische organisatie-theorie. Deze theorie, of eigenlijk verzameling van theoretische benaderingen, richt zich op de vraag hoe transacties het meest efficiënt kunnen worden georganiseerd.

¹ Met agrosector bedoel ik alle bedrijven en organisaties betrokken bij de productie, verwerking en verhandeling van land- en tuinbouwproducten, zowel voedingsmiddelen als sierteeltproducten.

² In dit essay hanteer ik het perspectief van de boeren en tuinders. Hoewel zij maar één schakel in ketens en netwerken vertegenwoordigen, vormen zij wel de groep die de grootste omschakeling heeft doorgemaakt.

Het organiseren van coördinatie en motivatie

Een basisgedachte binnen de economie betreft het voordeel van samenwerking: een groep mensen kan meer produceren als ieder zich specialiseert in zijn of haar productieve activiteiten en vervolgens onderling transacties aangaat om de individueel gewenste goederen en diensten te verkrijgen. Om de voordelen van samenwerking te kunnen benutten moeten de activiteiten en beslissingen van eenieder worden gecoördineerd, en moet eenieder worden gemotiveerd tot het uitvoeren van zijn deel van het 'plan'. De vraagstukken van coördinatie en motivatie vormen de kern van het denken over economische organisatie (Milgrom en Roberts, 1992; Hendrikse, 2003).

Bij coördinatie gaat het om de vraag wat moet worden gedaan, hoe en door wie. Omdat het activiteiten betreft die door verschillende personen of organisaties worden uitgevoerd, gaat het ook om de vragen wie beslissingen mag nemen, op basis van welke informatie, en hoe die informatie beschikbaar komt. De kern van het coördinatieprobleem is dat de benodigde informatie niet altijd en overal beschikbaar is.

Naast coördinatie vereist samenwerking ook motivatie. Mensen moeten gemotiveerd worden mee te doen, de vereiste informatie beschikbaar te stellen en zich aan de afspraken te houden. Motivatie is vaak een probleem, omdat mensen persoonlijke belangen hebben die zelden volledig samenvallen met de belangen van anderen of van de groep waartoe ze behoren.

De problemen van coördinatie en motivatie brengen kosten met zich mee. Coördinatiekosten zijn vooral de kosten die samenhangen met het bij elkaar brengen van kopers en verkopers, en met het onderhandelen over de contractvoorwaarden (waaronder de prijs). De kosten van reclame (door de producent) en de kosten van het zoeken naar het juiste product (door de consument) zijn ook coördinatiekosten. Tenslotte vallen de misgelopen voordelen door slechte afstemming van vraag en aanbod ook onder de coördinatiekosten.

Kosten die samenhangen met het motivatieprobleem bestaan er in twee soorten. Ten eerste zijn er de kosten die ontstaan bij onvolledige informatie of asymmetrische informatie. Dit zijn situaties waarin de partijen bij een potentiële of actuele transactie niet alle relevante informatie hebben die nodig is om te kunnen beoordelen of de afspraken van de transactie wederzijds voordelig zijn en of aan deze afspraken daadwerkelijk wordt voldaan. Onvolledige en asymmetrische informatie kan ertoe leiden dat efficiënte transacties niet tot stand komen, of dat partijen kostbare maatregelen moeten nemen om zich te beschermen tegen opportunisme. Ten tweede zijn er motivatiekosten die voortkomen uit onvolledige

toewijding, dat wil zeggen uit het niet nakomen van afspraken. Het risico van onvolledige toewijding kan ertoe leiden dat partijen efficiënte investeringen achterwege laten.

Horizontale samenwerking

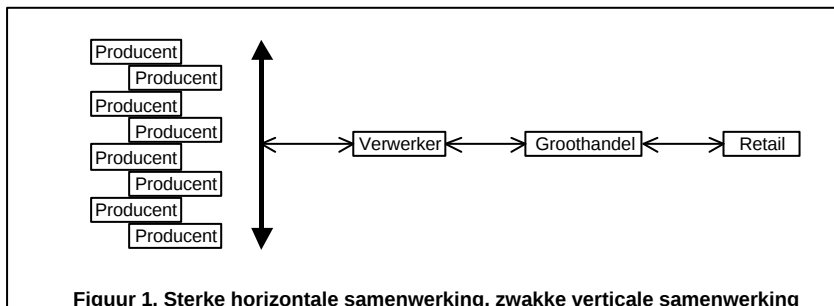
Boeren en tuinders hebben zich altijd al gerealiseerd dat zij bepaalde activiteiten beter (dat wil zeggen goedkoper) samen met hun collega's kunnen doen dan individueel (Bijman, 2000). Vanuit het streven naar efficiëntie kochten zij gezamenlijk bedrijfsbenodigdheden in, deelden zij risico, en verkochten zij samen hun producten. Door deze samenwerking kunnen agrarische producenten profiteren van schaalvoordelen die zij individueel nooit kunnen behalen. Ook de coördinatiekosten kunnen dalen door gezamenlijk marktinformatie te verzamelen en collectieve contracten met afnemers te sluiten. Een tweede motief voor samenwerking betreft versterking van de marktpositie, opdat een hogere prijs of een groter afzetvolume gerealiseerd kan worden. Hierbij gaat het om collectieve marketing en een gezamenlijke kwaliteitsstandaard, maar ook om het versterken van de marktpositie jegens grote toeleveranciers of afnemers (*countervailing power*). Een derde reden voor primaire producenten om samen te werken is gelegen in het uitwisselen van kennis en ervaring. Door deel te nemen aan studieclubs kunnen boeren en tuinders hun eigen kennisbasis vergroten en daarmee het innovatief vermogen van het eigen bedrijf versterken. Een vierde soort van samenwerking zien we in het verdedigen van de gemeenschappelijke belangen jegens overheid, sociale partners of ondernemingen uit andere sectoren. Dit is het terrein van de land- en tuinbouworganisaties. Tabel 1 geeft een overzicht van de motieven en vormen van horizontale samenwerking in de land- en tuinbouw.

Tabel 1. Motieven en vormen van horizontale samenwerking

<i>Motief</i>	<i>Vorm</i>
Marktpositie versterken	Onderhandelingsvereniging
Schaalvoordelen behalen / risico's delen	Coöperatie
Kennis en ervaring uitwisselen	Studieclub
Belangen verdedigen	Land- en tuinbouworganisatie

Horizontale samenwerking kan op verschillende manieren worden georganiseerd, afhankelijk van de motieven. Ik beperk mij hier tot de motieven kostenbesparing en marktpositionering, omdat deze direct gerelateerd zijn aan verticale transacties. De belangrijkste organisaties voor horizontale samenwerking gericht op kostenbesparing en marktpositionering zijn traditioneel de coöperatie en de onderhandelingsvereniging. Een onderhandelingsvereniging of leveranciersvereniging bestaat uit agrarische producenten die allemaal hetzelfde product voortbrengen en aan dezelfde klant leveren, dan wel allemaal hetzelfde product van een leverancier afnemen. Ook de tuinbouwveilingen zijn opgericht om door middel van centralisatie van en transparantie in het prijs vormingsproces de marktpositie van de individuele teler te versterken. Recente voorbeelden van dergelijke verenigingen zijn de inkoopverenigingen voor energie in de glastuinbouw. Coöperaties hebben naast hun functie van onderhandelingsvereniging ook de functie van producent (bij mengvoeder), van verwerker (bij melk en suikerbieten) of van verschafter van krediet. Door deze functies gezamenlijk uit te voeren, profiteren de leden van schaalvoordelen en risicospreiding.

De coördinatie door coöperaties en leveranciersverenigingen lag vooral in het horizontale vlak: zorgen dat alle producenten aan dezelfde eisen voldoen wat betreft de kwaliteit van het product en de wijze van levering (zie figuur 1). Uitwisseling van informatie was een belangrijke taak van deze organisaties, waarbij het altijd ging om generieke informatie: over het totale aanbod, de totale vraag en de algemene kwaliteitseisen. Het benutten van schaalvoordelen en marktmacht vereist dat de producten zoveel mogelijk homogeen zijn. Het motivatieprobleem was gering; omdat de producenten zelf zeggenschap behielden over de coöperatie of de vereniging was er geen sprake van belangentegenstelling. Mogelijk opportunistisch gedrag onder de leden werd tegengegaan door geschreven en ongeschreven regels. Een coöperatie of vereniging was ook een sociale gemeenschap waarin bepaalde normen golden.



Nieuwe eisen, nieuwe doelstellingen

De veranderingen in de agrosector zijn al zo vaak beschreven en geanalyseerd dat ik hier kan volstaan met ze samen te vatten: veranderingen in de consumentenvoorkeuren, in regelgeving, in technologie en in marktstructuren of concurrentieverhoudingen. Door deze veranderingen in de omgeving neemt de onzekerheid voor ondernemingen toe. Onzekerheid hangt samen met de complexiteit van transacties (vooral met moeilijk meetbare attributen als dierenwelzijn en voedselveiligheid) en met de dynamiek en de voorspelbaarheid van de institutionele omgeving. Ook neemt de noodzaak tot coördinatie toe, vooral waar het gaat om het ontwikkelen, voortbrengen en vermarkten van nieuwe producten. Ondernemingen reageren op de veranderingen in de omgeving middels aanpassing van hun eigen strategie, zoals het aangaan of intensiveren van verticale samenwerking. Verticale samenwerking kan zowel onderdeel zijn van een offensieve strategie (bijvoorbeeld productdifferentiatie) als van een defensieve strategie (bijvoorbeeld kostenreductie).

Gegeven de toegenomen concurrentie, de nieuwe technologische mogelijkheden en de veranderende eisen van consument en overheid, richt de verticale samenwerking in agroketens zich vooral op innovatie en productdifferentiatie, op behoud van kwaliteit (inclusief voedselveiligheid) en op verbetering van logistieke efficiëntie. In een verzadigde markt zoeken ondernemingen naar versterking van de eigen concurrentiepositie door voortdurend nieuwe producten op de markt te brengen. Consumenten en overheid vragen om kwaliteitgaranties. Voedselveiligheid is een speciaal kwaliteitsaspect, waarbij de overheid een grote rol speelt maar de primaire verantwoordelijkheid bij de ketenpartijen ligt. Tot slot is logistieke efficiëntie van belang om kosten te besparen en kwaliteit te behouden. Een van de punten van kritiek op de Nederlandse groente- en fruitveilingen, halverwege de jaren negentig, was de noodzaak alle producten fysiek via de veiling te laten lopen. Dit leidde tot hoge logistieke kosten en ging gepaard met kwaliteitsverlies.

Versterking van coördinatie en motivatie door verticale samenwerking

De veranderingen in de omgeving en de reacties daarop van ondernemingen hebben geleid tot versterking van verticale samenwerking in agroketens. Waarom was deze versterking nodig? Wat betekent verticale samenwerking in termen van coördinatie en motivatie?

Veel innovaties vragen om intensieve coördinatie. Omdat innovatie altijd gepaard gaat met onzekerheden, is er een grote behoefte aan informatie. Hoe beter de activiteiten van producent en afnemer op elkaar afgestemd worden, hoe groter de kans dat de innovatie succesvol zal zijn. Maar ook vraagt innovatie om een zekere centralisatie van informatie en zeggenschap: er moet iemand zijn die alle

informatie verzamelt, verwerkt en besluiten neemt over wat te doen. Dit is een klassieke taak van het management. Hoewel er binnen een keten van onafhankelijke ondernemingen niet één manager is die alles regelt, moeten er toch afspraken worden gemaakt over centralisatie van informatie en zeggenschap. Daartoe gaan de betrokken ondernemingen samenwerkingsrelaties aan.

Innovaties vragen ook om verandering in motivatiestructuren. Bij innovatieve agroproducten moeten er vaak complementaire investeringen worden gedaan door producent, verwerker en detaillist: als de verkoper geen reclame maakt en geen schapruimte beschikbaar stelt, kan het nieuwe product niet aanslaan, en als de producent geen (voldoende) product levert zijn de marketinginvesteringen van de verkoper tevergeefs. Een voorbeeld van complementaire investeringen bij innovatie hebben we gezien bij de (groei van) biologische landbouw: producenten stappen pas over op biologisch productiemethoden als ze zekerheid van afzet hebben, terwijl (grote) retailers pas biologische producten willen verkopen als ze zekerheid van levering hebben. Om de risico's van de afhankelijkheid die voortkomt uit de complementariteit van investeringen te reduceren, zoeken betrokken ondernemingen verticale samenwerking middels contracten of strategische allianties met toeleveranciers. Ook een joint venture tussen ketenpartners behoort tot de mogelijkheden; als twee ondernemingen in de keten hun transacties onderbrengen in een gezamenlijke derde onderneming getuigt dit van duurzame betrokkenheid.

De grotere nadruk op kwaliteit en voedselveiligheid brengt ook grotere coördinatie- en motivatieproblemen met zich mee. In de agrosector wordt de kwaliteit van het eindproduct vaak bepaald door meerdere ondernemingen die samen een keten vormen. Om inspanningen tot behoud van kwaliteit optimaal te coördineren, is informatie nodig over wat in elke schakel gebeurt. Bovendien wil de consument steeds meer informatie over wat elke schakel met het product heeft gedaan. Met behulp van een ketenkwaliteitssysteem kan kwaliteit worden beheerst en informatie worden overgedragen. Zulke systemen kunnen sectorbreed worden opgezet, met een derde partij als onafhankelijke informatie -makelaar, maar ook tussen specifieke ondernemingen. In dit laatste geval moet één van de betrokken ondernemingen de rol van coördinator op zich nemen. De afspraken hiertoe vragen om verticale samenwerking.

Bij kwaliteit en voedselveiligheid spelen ook motivatieproblemen. Niet alleen is vaak sprake van onvolledige of asymmetrische informatie, ook kan er onvoldoende toewijding zijn. Verbetering van kwaliteit en veiligheid brengt immers kosten met zich mee die vaak ongelijk verdeeld zijn over de betrokken ondernemingen. Via verticale samenwerking kunnen ondernemingen afspreken meer informatie uit te

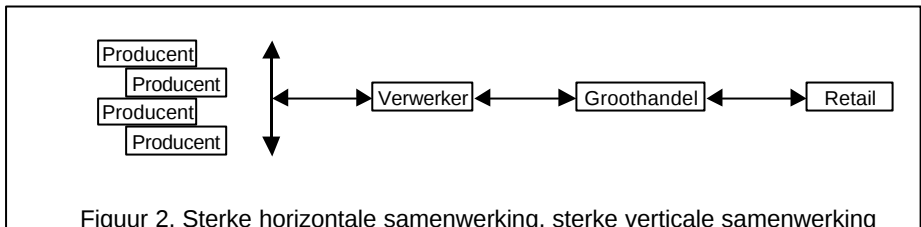
wisselen en de kosten en baten beter te verdelen. Ondernemingen kunnen afspreken niet alleen de producten (of grondstoffen) te controleren op contaminanten, maar ook productieprocessen te (laten) controleren. Ook hier geldt dat er een partij moet zijn die de coördinerende rol op zich neemt. De partij die de meeste schade kan ondervinden van defecte producten, zal het initiatief naar zich toetrekken. Dit is meestal de partij die producten onder merk verkoopt, omdat investeringen in een merk kostbaar en kwetsbaar zijn. Bij producten die onder huismerk worden verkocht neemt de retailer de rol van coördinator op zich (of delegeert deze rol aan de derde partij), bij A-merken is de producent de coördinator van kwaliteit in de keten.

Tenslotte vragen ook logistieke processen om een intensivering van verticale samenwerking. Niet alleen om transportkosten te reduceren, maar ook om beter informatie uit te kunnen wisselen (ten behoeve van coördinatie) en om relatiespecifieke investeringen te beschermen (vanwege het motivatieprobleem). Ook hier zijn er zowel sectorbrede oplossingen, waarmee afhankelijkheid wordt gereduceerd, als ondernemingsspecifieke oplossingen, waarmee concurrentievoordeel kan worden behaald. In dit laatste geval is er meestal één onderneming die de coördinerende rol op zich neemt.

Horizontale én verticale samenwerking

Het is duidelijk dat verticale samenwerking sterk aan belang heeft gewonnen de afgelopen 10 jaar. Betekent dit nu ook het einde aan horizontale samenwerking? Het antwoord is nee. Wel is gebleken dat horizontale samenwerking moeilijker is geworden, mede door het versterken van verticale samenwerking. Een afzetcoöperatie die een samenwerking aangaat met een retailer om deze jaarrond van een breed assortiment te voorzien, moet soms producten aankopen die (kunnen) concurreren met de producten van de leden. Binnen de zuivelcoöperaties zijn intensieve discussies gevoerd over de beloning voor biologische melk. Vanuit een marketingperspectief is het volstrekt logisch om ook biologische zuivelproducten in het assortiment op te nemen. Echter, de verdeling binnen de coöperatie van de extra kosten en baten is vaak een lastig punt. In het algemeen geldt dat hoe heterogener de belangen van de leden worden, hoe moeilijker de coöperatie of leveranciersvereniging tot besluiten komt. Dit probleem heeft zich ook voorgedaan bij de omslag van de coöperatieve groente- en fruit veilingen naar marktgerichte verkooporganisaties. Ook hier zijn de belangentegenstellingen tussen de leden explicieter geworden. Telers hebben zich verenigd in kleine telersverenigingen om hun productspecifieke belangen te verdedigen binnen de grote coöperatie (Bijman en Hendrikse, 2001; Bijman, 2002).

Het feit dat de meeste boeren en tuinders nog steeds lid zijn van één of meerdere coöperaties of producentenverenigingen, geeft al aan dat horizontale samenwerking niet achterhaald is. Nog steeds gelden de motieven van het benutten van schaalvoordelen en het versterken van de marktpositie. Vooral het belang van *countervailing power* is eerder toe dan afgenomen door de concentratie in de voedingsmiddelenindustrie en de retail. Figuur 2 geeft aan dat zowel horizontale als verticale samenwerking belangrijk is.



Tegelijkertijd bieden deze horizontale samenwerkingsverbanden ook voordelen voor verticale samenwerking gericht op innovatie en/of kwaliteit. Omdat het verwerken en vermarkten van innovatieve producten meestal een schaal vereist die buiten het bereik van een individuele producent ligt, kunnen coöperaties en verenigingen de rol op zich nemen van coördinator, zowel in het horizontale als het verticale vlak (Verhaegen en Van Huylenbroeck, 2002). De collectieve organisatie kan dan namens haar leden afspraken maken over het ontwikkelen en produceren van nieuwe producten, en over een gezamenlijke kwaliteitsstandaard. Doordat de producenten gezamenlijk zeggenschap behouden in de coördinerende organisatie, is er in principe geen motivatie probleem tussen deze twee schakels. Daarvoor is wel nodig dat de belangen van de leden redelijk homogeen zijn, anders verzandt de collectieve organisatie – die altijd gebaseerd is op vrijwillige deelname – in besluitvormingsproblemen (Soegaard, 1994).

Wat blijft bestaan is het dilemma over de optimale grootte van het horizontale samenwerkingsverband. Een kleine organisatie is beter geschikt om coördinatie ten behoeve van innovatie tot stand te brengen, omdat de belangen homogener zijn en informatie-uitwisseling eenvoudiger te realiseren is. Nadeel is echter de zwakke marktpositie en de kwetsbaarheid voor afhankelijkheid. Een grote coöperatie of vereniging kan een sterkere marktpositie afdwingen, maar is minder geschikt voor innovatie omdat de belangen en activiteiten van een groot aantal ondernemingen moeten worden gecoördineerd (Hendrikse en Bijman, 2002).

De conclusie is dat verticale samenwerking in agroketens vaak niet zonder horizontale samenwerking van producenten kan. Wel vereist de horizontale

samenwerking een nieuwe strategie, waarin innovatie en klantgerichtheid een belangrijke rol spelen. Bij die nieuwe strategie hoort soms ook een nieuwe structuur. Naast de klassieke coöperaties en producentenverenigingen zien we steeds meer joint-ventures tussen ketenpartijen, strategische allianties tussen groepen producenten en afnemers, en zogenoemde *new generation cooperatives*. De producentenorganisatie neemt daarbij de rol van coördinator op zich en kan ook motivatieproblemen oplossen. Een efficiënte uitvoering van deze rol vereist wel dat de belangen van de leden in de collectieve organisatie zoveel mogelijk homogeen zijn.

Literatuur

- Bijman, J. (2000).
 “Coöperaties”, in: L. Douw en J. Post (red.), *Kracht door verandering. De ontwikkeling van de Nederlandse agrosector; achtergronden en perspectief*, Den Haag: LEI, blz. 127-133.
- Bijman, J. (2002),
Essays on Agricultural Co-operatives; Governance Structure in Fruit and Vegetable Chains, Rotterdam: ERIM (Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, ERIM PhD Series # 15).
- Bijman, W. J. J. en G. W. J. Hendrikse (2001)
 “Opkomst van telersverenigingen in de Nederlandse voedingstuinbouw”, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 75(6): 256-266.
- Hendrikse, G. (2003),
Economics and management of Organizations; Co-ordination, motivation and strategy. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Hendrikse, G. en J. Bijman (2002),
 “On the emergence of new growers' associations: self-selection versus market power”, *European Review of Agricultural Economics* 29(2): 255-269.
- Milgrom, P. en J. Roberts (1992),
Economics, organization and management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Soegaard, V. (1994),
Farmers, cooperatives, new food products. Aarhus: Aarhus School of Business.
- Stee, A.P.J.M.M. van der (1989),
Om schone zakelijkheid : perspectieven voor de agrarische sector in Nederland : rapport van de Adviescommissie Perspectieven voor de Agrarische Sector in Nederland aan het Landbouwschap, Den Haag: Landbouwschap.
- Verhaegen, I. en G. Van Huylenbroeck (2002),
Hybrid governance structures for quality farm products. A transaction cost perspective. Aken: Shaker Verlag.

Colofon:**Een uitgave van:**

Stichting Agro Keten Kennis, 's-Hertogenbosch

Foto-omslag en druk:

Stoas Digigrafi, Wageningen

© AKK, november 2004